FINAL REPORT

Year 2000 Project Business Risk Assessment (Non-IT) Report

Project No: 964/98

Audit Team

Director General:	J. K. Martin
Audit Manager:	J. R. Clark
Team Leader:	P. LePage
Consultant:	M. Fournier

December 1998

TABLE OF CONTENTS

1.0 EXECUTIVE SUMMARY 1

2.0 INTRODUCTION 3

2.1 BACKGROUND 3
2.2 PURPOSE 4
2.3 SCOPE 4
2.4 METHODOLOGY 4

3.0 RISK ASSESSMENT RESULTS 6

3.1 RISK ASSESSMENT SUMMARY 6
3.2 DETAILED RISK ASSESSMENT 7
3.3 SOURCES OF RISKS 8
3.3.1 Sources of Risks 8
3.3.2 Source Analysis Results 9
3.4 RESPONSES TO RISKS 9
3.4.1 Responses to Risks 9
3.4.2 Response Analysis Results 10
3.5 PROBLEMS 10
3.6 OBSERVATIONS 11

4.0 RISK MANAGEMENT STRATEGIES 12

5.0 CONCLUDING REMARKS 13

5.1 NEXT STEPS 13
5.2 CONCLUSION 13

REFERENCES 15

APPENDICES

A - Risk Assessment Participants
B - Total Risk Estimation (TRE) Matrix
C - Risk Information Sheet

1.0 EXECUTIVE SUMMARY

Background

With HRDC well underway in addressing the Year 2000 (Y2K) problem in its Information Technology (IT) and Systems, the department has begun concentrating resources on its business (non-IT) risks. HRDC developed and submitted a Risk Management Plan to TBS in August, 1998. HRDC continues to involve all groups within our organization in its ongoing commitment to continuous risk management.

The HRDC Y2K business (non-IT) risk assessment was conducted from September 18 to October 30, 1998 with all HRDC program and corporate service groups. In their workshops, all groups initially identified a number of specific business risks. Ultimately, all groups refined their risks which were consolidated and are presented below. Labour was the only group within HRDC to indicate that it had no significant risks to business continuity that could be disrupted by non-IT problems associated with Y2K.

HRDC's Y2K business (non-IT) risk assessment included the identification and qualitative evaluation of Y2K risks associated with HRDC's non-IT business functions and assets; risks that were primarily related to external business partners, suppliers and facilities. In many instances, these risks do not affect HRDC operations. Rather, they may occur because of the possible failure of other organizations that are not Y2K ready. These failures could disrupt the services and/or benefits that our clients receive when relying upon these organizations. High-level risk management strategies were developed to address these risks.

Despite HRDC's significant progress in converting IT assets, the department is still accountable for identifying and managing its non-IT business risks. Some business areas have not dedicated resources to address these risks.

The main identified risks are unknown status of some external partners; human resources disruptions; inability of companies to deliver ROEs to our clients; possible new legislation; reduced FAS operational capability; loss of kiosk services; and phase out of POWA before systems activities.

HRDC should commit appropriate resources to identify, mitigate and monitor non-IT business risks as they arise.

Major Findings

List of Ranked Business Risks for the HRDC Year 2000 Project

	Risk	Risk Statement
1	Unknown Status of some External Partners/Suppliers	There is a risk that the Y2K status of certain HRDC external partners/suppliers may not be determined or difficult to evaluate.
2	Human Resources Disruption	There is a risk that staff may be disrupted or unavailable because of various constraints such as the Universal Classification System (UCS), plus potential strikes or "work-to-rule" campaigns.
3	Inability of Companies to deliver ROEs to our clients	Due to employers' potential Y2K failures, there is a risk that they will not be able to provide records of employment (ROEs). Therefore, clients could have difficulty in demonstrating qualifications for new EI benefits. (Existing EI recipients would not be in this category).
4	Possible New Legislation	Although HRDC anticipates meeting its current deadlines for mission critical businesses, momentum must be maintained to address non-mission critical areas. Any new legislation that may be enacted will still have an impact upon the January, 2000 deadline.
5	Reduced FAS Operational Capability	Because the CMS will not be implemented fully, certain functions will not be completed according to the original project schedule. Therefore, there is a risk that Finance and Administrative Services could be reduced in some non-mission critical areas of operational capability. (NOTE: The LMSS Contingency has been invoked to ensure mission critical capacity will be maintained).
6	Loss of Kiosk Services	There is a risk that some Kiosks may not be available because the regions may not have the resources to implement the Y2K replacement solution for the DOS Kiosks. Also, kiosks located on non-HRDC premises may not be accessible because of Y2K building failures.
7	Phase out of POWA before Systems Activities	There is a risk that the phase out of the Program for Older Workers Adjustment (POWA) may impact on the systems supporting the program.

In addition to the above risks, the IAB noted that some business areas lacked dedicated Y2K resources. Several groups indicated that Y2K is additional work that competes with other operational/functional activities and reflects upon the priority assigned to Y2K activities/ contingency planning.

Next Steps

While this report is an initial assessment of HRDC's non-IT business risks as of November, 1998, HRDC should assign appropriate resources and remain proactive in its ongoing commitment to identify, mitigate and monitor risks as they arise.

The IAB believes that this risk assessment represents an accurate assessment of the business risks, problems and observations associated with HRDC's Y2K project at this time and recommends that HRDC proceed with the 'Next Steps' identified in Section 4.1 of this report.

2.0 INTRODUCTION

2.1 Background

HRDC, as with most government departments, agencies and private sector companies, will face a problem when the year changes from 1999 to 2000. Many systems, which use a date in their processing, traditionally have used the date as a two-digit, instead of a four-digit reference. With the change to a new millennium, a conflict between 1900 and 2000 will occur unless changes are made to these systems.

The potential negative consequences of the "millennium bug" are far reaching and could bring entire organizations to a halt or significantly impact upon their ability to deliver their services and/or products. For the Federal Government, Year 2000 consequences could have many undesirable impacts upon Canadians, the country and its economy.

HRDC wants to avoid any interruption in delivery of services and make the conversion of its systems as transparent as possible for its clients and staff. A particular concern is the "mission critical" payment systems operated by the Department for Employment Insurance, the Canada Pension Plan and Old Age Security benefits, TAGS, and the Disability benefits and vendor cheques. To deal with the conversion, Systems' resources have been diverted from new development initiatives and non-mission critical systems.

HRDC has made progress in resolving its Year 2000 problem. The Infrastructure Support Directorate conducted a preliminary analysis of departmental readiness during the fall of 1996. This analysis estimated the cost of converting all applications, among other things. The findings of the analysis were presented to the HRDC National Systems' meeting in Edmonton, Alberta on September 17-19, 1996. The approach presented was "...approved on a centralized, accelerated, high priority basis for which work will commence immediately, costs will be kept to a minimum and discretionary departmental enhancements/ projects will be severely curtailed". The major change in focus and staff support for Year 2000 initiatives occurred in late 1997 with a directive from the Deputy Minister and his senior staff that the resolution of all Year 2000-related problems was the department's top priority.

One of the approved recommendations was to appoint a Year 2000 Project Director General and project team and give them a departmental mandate. One of the first orders of business for the Year 2000 Project team was to produce the project's Charter. An inventory of application systems has been undertaken and completed since.

The Year 2000 project office sponsored a process to gather all national application systems' code in the department and run it through a Year 2000 compliance filter. This process has provided information on which systems either are or aren't compliant, and the degree to which fixing the non-compliant systems will create problems. Studies have been undertaken to examine the date problem's technical complexity, and to suggest conversion (fixing), testing and bridging strategies, thereby enabling compliant and non-compliant systems to talk with each other. More recently, a business continuity process has been initiated with dedicated

resources assigned to the development of contingency plans. These activities were carried out, parallel with this risk assessment.

2.2 Purpose

The purpose of this report is to present the results of the HRDC Year 2000 Project non-IT business risk assessment which was conducted from September to November, 1998 with all HRDC program and corporate service groups.

The risk assessment was not intended to address information technology (IT) risks. These are reviewed through other Internal Audit Bureau (IAB) risk assessments. Detailed IT action plans were not required as part of this risk assessment.

2.3 Scope

HRDC's Y2K business risk assessment included the identification and qualitative evaluation of Y2K risks associated with HRDC's business functions and non-IT assets; risks primarily related to external business partners, suppliers and facilities. In many instances, these risks do not affect HRDC operations. Rather, they may occur because of the possible failure of other organizations that are not Y2K ready. These failures could disrupt the services and/or benefits that our clients receive when relying upon these organizations. High-level risk management strategies were developed to address these risks.

The risk assessment data for this report were gathered through workshops with representatives of various HRDC business lines (Appendix A - workshop participants).

2.4 Methodology

The risk assessment methodology is based upon the Continuous Risk Management (CRM) approach developed by the Software Engineering Institute (SEI) [REF 1] and the Treasury Board Secretariat of Canada's (TBS) Business Continuity Guide [REF 2]. The SEI CRM framework (see Figure 1) is comprised of the following steps:

a. Identify: identify what could go wrong on the project - the risks;

b. Analyze: develop a better understanding of the risks (such as probability, impact, timeframe) and determine which risks are significant and important to deal with (priority);

c. Plan: develop and implement management strategies to deal with the identified risks;

d. Track: track the risks to make sure that they do not materialize;

e. Control: implement actions to control risks if they do materialize; and

f. Communicate: communicate CRM activity and status to all project stakeholders.

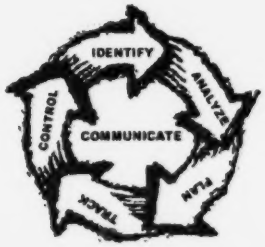

Figure 1 - SEI Continuous Risk Management Framework

This risk assessment specifically consisted of the "Identify" and "Analyze" process steps, with some high level development of risk management strategies for the "Plan" step.

3.0 RISK ASSESSMENT RESULTS

This section presents the results of the risk assessment as follows:

a. A risk assessment summary which summarizes the top risk areas;
b. A detailed risk assessment which presents each risk in order of priority;
c. An analysis of the sources for each identified risk;
d. An analysis of HRDC's response to each risk.;
e. Problems which are risks that have materialized; and
f. Observations which are qualifiers for our risk assessment that are neither classified as risks, nor problems at this time.

3.1 Risk Assessment Summary

A high risk is associated with the unknown Year 2000 readiness of some of HRDC's external business partners and suppliers. Hence, in spite of HRDC's significant progress in converting its own IT assets, services and programs may be affected by the failure of third party environments. Other risks provide specific concerns regarding some business functions, while a few risks are rooted in the technical side of the organization with impacts on non mission critical business functions. The HRDC Year 2000 project is further exposed by lack of dedicated resources on the business side of the organization.

HRDC's Y2K business risk assessment included the identification and qualitative evaluation of Y2K business risks associated with HRDC's non-IT business functions and assets; risks that are related primarily to external business partners, suppliers and facilities. In many instances, these risks do not affect HRDC operations. Rather, they may occur because of the possible failure of other organizations to be Y2K ready. These failures could disrupt the services and/or benefits that our clients receive when relying upon these organizations. This means that to reduce the likelihood of service disruption to some of our clients, HRDC will have to pursue strategies which allow for mitigation of the risks identified in the following Section 3.2.

There are areas within the project which allow for mitigation that will improve the likelihood of success. Examples include:

a. The HRDC Year 2000 project has a project charter and governance structure to address business continuity issues; and

b. The HRDC Year 2000 project has adopted a structured methodology and process for making systems year 2000 ready/compliant. The business side of the organization can use some of this process for assessing and making the "non-IT" business and assets year 2000 ready/compliant.

3.2 Detailed Risk Assessment

Seven (7) business risks have been identified for the HRDC Year 2000 project as listed in Table 1 below. These are presented in order of decreasing priority.

Table 1: List of Ranked Business Risks for the HRDC Year 2000 Project

Rank	Risk	Risk Statement
1	Unknown Status of External Partners/ Suppliers	There is a risk that the Year 2000 status of certain HRDC external partners/suppliers may not be determined or be difficult to evaluate. HRDC clients may not be able to receive services/products if an HRDC external partner/ supplier encounters a Year 2000 failure. An additional impact maybe in the contingency planning area if these services/products fail. Resources may not be used in a cost efficient manner due to lack of knowledge about our relationships. Contingency plans may be required in some instances.
2	Human Resources Disruption	There is a risk that human resources may be disrupted or unavailable because of various constraints such as the Universal Classification System (UCS), plus potential strikes or "work-to-rule" campaigns. Some human resources may not be productive thereby resulting in certain Year 2000 activities not being completed as per the schedule, and potentially reducing service levels in some business functions, including loss of business continuity.
3	Inability of Companies to deliver ROEs to our clients	Due to employers' potential Y2K failures, there is a risk that they will not be able to provide records of employment (ROEs). Therefore, clients could have difficulty in demonstrating qualifications for new EI benefits. (Existing EI recipients would not be in this category). Claimants without any work records (e.g. pay stubs) may have difficulty in demonstrating qualification for EI benefits. Assisting these persons or those with records (or other means of demonstrating qualification) will increase the human resource load as ROE information will need to be created from these records.
4	Possible New Legislation	Although HRDC anticipates meeting its current deadlines for mission critical businesses, momentum must be maintained for non mission critical. Therefore any new legislation that may be enacted will still have an impact on the January, 2000 deadline. There may be a requirement to modify existing business processes to meet legislative requirements. An additional impact may be insufficient resources available to conduct the necessary modifications (analysis, modifications, and testing), which would make HRDC unable to fulfill its legislative commitment(s).

Rank	Risk	Risk Statement
5	Reduced FAS Operational/Capability	Because the CMS will not be fully implemented, certain functions will not be completed according to the original project schedule. Therefore, there is a risk that the Finance and Administrative Services (FAS) will be reduced in some non mission critical areas of operational capability. (LMSS Contingency has been invoked to ensure that mission critical priorities are maintained).
6	Loss of Kiosk Services	There is a risk that certain Kiosks may not be available because the regions may not have the resources to implement the Y2K replacement solution for the DOS Kiosks. Also, certain kiosks are located on non-HRDC premises which may not be accessible because of Y2K failures. Certain regions may experience loss of service if the DOS Kiosks experience Year 2000 failures.
7	Phase out of POWA before Systems Activities	There is a risk that the phase out of the Program for Older Workers Adjustment (POWA) may impact on the systems supporting the program. Outstanding POWA activities may not be able to be completed properly (or efficiently).

These risks are also presented in a tabular form in the Risk List (Appendix B) which identifies risk attributes such as probability, impact, timeframe, source, response, and context information which is additional information about the risk to ensure that the risk statement is well understood. The Risk Information Sheets (Appendix C) provides details regarding each risk, based upon the TBS business continuity guide [REF 2]):

a. Risk assessment information: Rank, date identified, risk statement, context, probability, project impact, source, timeframe, and response;

b. Risk management information: Responsibility assignment, action plan due date, risk management strategy overview, and risk indicators; and

c. Business information: Business function impacted, criticality, business impact, contingency plan, and trigger.

3.3 Sources of Risks

3.3.1 Sources of Risks

The following scheme [REF 3] for identifying the sources of a risk has been used:

a. Lack of Control: This source of risk implies that the project lacks control over the likelihood of the event (risk) and/or its consequence. This includes risks related to unintegrated or untimely decision making;

b. Lack of Information: This source of risk implies that the project lacks information about the likelihood of the event (risk) and/or its consequence. For example, risks related to using new technologies often result from lack of information about the potential/performance of these technologies; and

c. Lack of Time: This source of risk implies that the project does/will not have the time to identify the risks associated with the project or a given course of action. Also, it can imply that the project does/will not have time to assess the probability of occurrence or the impact of a given risk.

3.3.2 Source Analysis Results

The following table summarizes the source for each risk identified. Details regarding the source for each risk are listed in the Risk List (Appendix B) and Risk Information Sheets (Appendix C).

Table 2: Sources of Risk

Source	**Risk ranked #1** Unknown Status of External Partners/ Suppliers	**Risk ranked #2** Human Resources Disruption	**Risk ranked #3** Inability of Companies to deliver ROEs to our clients	**Risk ranked #4** Possible New Legislation	**Risk ranked #5** Reduced FAS Operational Ability	**Risk ranked #6** Loss of Kiosk Services	**Risk ranked #7** Phase out of POWA before Systems Activities
Lack of control		X	X	X		X	X
Lack of information	X						
Lack of time					X		

Analysis of the project's sources of risks demonstrates that the top risk results from a lack of information which emphasizes the need to obtain more and better information in key areas such as external partners/suppliers. The majority of the risks are from lack of control over:

- human resource disruptions;
- employers producing records of employment and/or employees producing pay stubs;
- reducing or delaying possible new legislation;
- ensuring kiosks services are maintained; and
- synchronizing the phase out of an IT system with a program activity.

3.4 Responses to Risks

3.4.1 Responses to Risks

To develop better risk mitigation strategies to deal effectively with the risks, the following scheme [REF 4] for identifying responses has been used as defined below:

a. Assume: An assume response means that the project or Department accepts the risk

and does not intend to do anything to prevent its occurrence or mitigate its impact;

b. Avoidance: An avoidance response means that the project or Department will take actions prior to the occurrence of the risk, to either reduce the likelihood of the risk occurring or to mitigate its possible impact;

c. Control: A control response means that the project or Department will not do anything prior to the risk's occurrence but when it occurs will make an attempt to mitigate its impact; and

d. Transfer: A transfer response means that the project or Department does not want to or cannot deal with the risk at hand and wishes to transfer the risk's management to another party. At this stage, the choice of a "transfer" response does not consider the other party's willingness to accept the risk. This will be determined at a later stage by negotiations between the project and the recipient.

3.4.2 Response Analysis Results

The following table summarizes HRDC's response to the risks. Details regarding responses to each risk are listed in the Risk List (Appendix B) and Risk Information Sheets (Appendix C).

Table 3: Responses to Risks

Source	**Risk ranked #1** Unknown Status of External Partners/ Suppliers	**Risk ranked #2** Human Resources Disruption	**Risk ranked #3** Inability of Companies to deliver ROEs to our clients	**Risk ranked #4** Possible New Legislation	**Risk ranked #5** Reduced FAS Operational Ability	**Risk ranked #6** Loss of Kiosk Services	**Risk ranked #7** Phase out of POWA before Systems Activities
Assume							
Avoidance	X		X		X	X	X
Control							
Transfer		X		X			

Representatives of HRDC's business lines generally prefer to avoid the risks of meeting the Year 2000 project business continuity objectives. Two risks (#2-Human Resources Disruption, #4-Possible New Legislation), for which the source was lack of control, have a response of transferring risk management to TBS because they are not within HRDC's jurisdiction. Section 4 provides guidance concerning risk management strategies.

3.5 Problems

During the data gathering process, problems, which are risks that have materialized, have been identified. They have been documented in this risk assessment because problems are important lessons learned which can be used to identify future risks, and may be the start of a chain reaction that could lead to other risks.

One over-riding problem identified during the risk assessment is:

Lack of Dedicated Resources: There are only a few dedicated resources within the business groups assigned to Year 2000 activities. This is additional work that competes with other operational/functional activities and reflects on the priority assigned to Year 2000 activities. This is particularly true for testing cycles which are not just a one time event because there are ongoing requests for retesting after problems are fixed. Additionally, some business line persons do not have the required training to conduct proper Year 2000 assessments on non-IT assets, and other Year 2000 activities.

3.6 Observations

Observations are qualifiers for our risk assessment that are neither classified as risks nor problems at this time. They are often viewed as characteristics of an organization or environmental factors that may contribute to an organization's exposure to risks. Although they can seldom be taken on by a single project, it is important to identify them as part of a risk assessment. Elimination of these potential sources of additional exposure to risks could potentially change the overall assessment provided herein. The following observations are made.

a. Business Function View: Until recently, Year 2000 work has focused on HRDC's own Information Technology (IT) assets and has not been extended to include "non-IT" assets. As a result, non-IT assets have previously had no: methodology; project plan; schedule; resourcing; inventory collected; Year 2000 assessment (or process); certification process; identified business function owners; identified asset owners; etc.

b. Existence of Draft Business Resumption Plans: Business Resumption Plans have been drafted. This activity should help the contingency planning activities.

c. Verification of Present/Identification of Future Risks by Program and Corporate Services Groups: This report presents HRDC's business (non-IT) risks as of November, 1998. All Program and Corporate Services groups now need to ensure that these risks, or lack thereof, are accurate and continue to proactively identify other risks which may jeopardize their business continuity come Year 2000.

4.0 RISK MANAGEMENT STRATEGIES

This section presents the high level risk mitigation strategies associated with each risk area. As a rule, the risk management strategies identified below attempt to achieve three goals.

a. Address the source of risk identified in the Risk List (Appendix B);

b. Reflect HRDC's response towards the risks; and

c. Provide guidance for a cost-effective means to manage the identified risks.

The following table provides a summary of the risk mitigation strategies for the HRDC Year 2000 project business risks. Details regarding each strategy are provided with section 2 of the Risk Information Sheets (Appendix C).

Rank	Risk	Response to the Risk	High-Level Risk Management Strategy
1	Unknown Status of External Partners/ Suppliers	Avoid	The high-level risk management strategy has an objective of obtaining more information on Year 2000 readiness/compliance of HRDC's external partners/suppliers.
2	Human Resources Disruption	Transfer Risk Management to TBS	The high-level risk management strategy has the objective of obtaining more control or influence over areas causing human resources disruption.
3	Inability of Companies to deliver ROEs to our clients	Avoid	The high-level risk management strategy has the objective of obtaining better control over the process of obtaining Records Of Employment via a communications strategy with employers and employees.
4	Possible New Legislation	Transfer Risk Management to TBS	The high-level risk management strategy has the objective of obtaining better control or influence over limiting legislation not related to Year 2000.
5	Tight CMS Schedule	Avoid	The high-level risk management strategy has the objective of ensuring that FAS obtains the required functionality that the CMS is scheduled to provide.
6	Loss of Kiosk Services	Avoid	The high-level risk management strategy has the objective of obtaining control over the implementation of the Kiosk Year 2000 replacement solution.
7	Phase out of POWA before Systems Activities	Avoid	The high-level risk management strategy has the objective of obtaining control of the phase out of the program in relation to the supporting systems activities.

5.0 CONCLUDING REMARKS

5.1 Next Steps

To benefit from this risk assessment, HRDC or the HRDC Year 2000 Project need to consider the following "next steps":

a. Approve high level risk mitigation strategies identified in this report and develop action plans to implement these strategies. This can be achieved by conducting planning sessions with HRDC business and Year 2000 project key stakeholders to analyze the mitigation strategies, make modifications as required, and develop implementation details. Action planning is the next process within the SEI's continuous risk management framework that follows the risk identification and analysis processes. The objectives of action planning are to:

- Confirm/modify the risk mitigation strategies;
- Determine the scope and actions to manage the risks and develop corresponding detailed risk action plans;
- Assign responsibility of managing each risk to the business function impacted or other appropriate group within the department;
- Determine an implementation due date for the risk action plans;
- Identify indicators for risk materialization and the means to monitor;
- Develop contingencies as required; and
- Identify critical conditions for successful implementation of the risk action plans.

b. Address the problem associated with "lack of dedicated resources" on the business side of the organization. This problem requires that HRDC address the non-IT assets supporting business functions to ensure that they are Year 2000 ready/compliant.

c. Incorporate risk management activities such as action planning, risk tracking, and risk control into the overall project management approach. This may require identification of additional resources to implement these activities.

5.2 Conclusion

The IAB believes that the risk assessment provided herein represents an accurate assessment of the business risks, problems and observations associated with the HRDC Year 2000 project at this time and recommends that HRDC proceed with the "Next Steps" identified above.

REFERENCES

The following references apply to the conduct of this risk assessment as well as to preparation of this report, and specific reference to these documents will use the list number enclosed within the square brackets (e.g. [REF 1] for the "Continuous Risk Management Guide"):

1. Software Engineering Institute, Continuous Risk Management Guide, Carnegie Mellon University, Pittsburgh, Pennsylvania, 1996;
2. Treasury Board of Canada Secretariat, Steering Government into the Next Millennium: A Guide to Effective Business Continuity in Support of the Year 2000 Challenge, Version 2.2 ", October 14, 1998;
3. Charrette, R.N., Software Engineering Risk Analysis and Management, McGraw Hill, New York, NY, 1989;
4. Defense Systems Management College, Risk Management: Concepts and Guidance, FT. Belvoir, VA, 1991;
5. Unisys, CGI, Year 2000 Preliminary Risk Assessment, HRDC, Ottawa, Ontario, December 1997;
6. HRDC Internal Audit Bureau, System Under Development Audit, Preliminary Risk Assessment of the Year 2000 Project, Final Report, HRDC, Ottawa, Ontario, February 1998;
7. HRDC Internal Audit Bureau, Risk Assessment of Mission Critical National, Applications, Infrastructure, Testing and Operations, Update No 2, HRDC, Ottawa, Ontario, May 1998;
8. HRDC Internal Audit Bureau, SUD Audit of Client Systems and Services (CSS), Year 2000 Activities, Summary of Findings, HRDC, Ottawa, Ontario, June 1998;
9. HRDC, Year 2000 Project Charter, Ottawa, Ontario; and
10. HRDC, HRDC Risk Management Plan.

APPENDIX A - RISK ASSESSMENT PARTICIPANTS

The following people from HRDC participated in the workshops and interviews as part of the risk assessment process to assist in identifying HRDC's Year 2000 project business risks:

Risk Identification Workshop/Interview	Name	Area
Labour	Wayne Mitchell	Fire Protection Engineer
	Ted Burton	Program Consultant OSHFP
	Mike Welsh	Industrial Laboratory Technologist
	Mark Inman	Federal Mediation & Conciliation Service
	Michel Caron	Labour Standards & Workplace Equity
	Brian Curry	OSH Fire Prevention
Human Resources Investment Branch (HRIB)	Steve Old	Senior Advisor
	Christian Galave	Consultant
	Micheline Charron	Consultant
	Stéphane Guèvremont	Y2K Project Coordinator
	Marthe Savoie	Manager, Coordination & Support Social Dev.
	Warren Duthie	Senior Analyst
	Cheryl Corbett	Y2K Project Office
	Julie Lefebvre	Program Consultant
	Jean Wittenberg	Program Consultant
	Fred Gloade	IAB
Strategic Policy, Human Resources, Legal Services, Communications	Sharon Miller	Contingency Planning
	Dave Anderson	HR Operations – HQ
	Gisele Laviolette	HR Operations - HQ
	Cheryl Corbett	Y2K Project Office
	Richard Cole	SPG
	Edgar Pommainville	CHRS
	Tom Kelly	Communications
	Frank Stanek	Communications
	Michele RenedeCotret	Legal Services
	Gale Brady	H.R. Compensation
	Sarah Muscroft	HRB – Planning & Info.
	Joffre Ducharme	HRB – Organization Dev.
	Tom Boudreau	H.R. Planning & Analysis
	Robert St-Jean	H.R. Planning & Info.
	Charles Larocque	Communications – Publishing
	Micheline Drolet	Learning & Development
	Nella Provenzano	Portfolio Manager

Risk Identification Workshop/Interview	**Name**	**Area**
Insurance	Steve Brown	Appeals Policy/Auto/Programs
	André Hurtubise	Investigation & Control
	Celine Cabana	Benefit Entitlement
	Wayne Kerik	Insurance Program Services
	M. Winterburn	IAB
Income Support Programs (ISP)	Brian R. Tetreault	International Business Advisor
	Claudette Bedard	HR Advisor
	Guy Roy	ISH (BBS)
	Elaine Willcock	Chief, CPP Systems
	Peggy Mahdi	Director, BSS
	Sharon Lamarche	RPDB (Reporting Database)
	Susan Pulkki	Manager, QAAT
	Gillian Cantello	Y2K Contingency Coordinator
	Dalal Esber	Project Manager
	Michael Winterburn	Auditor
	Paul LePage	Auditor (IAB)
	Carl Brazeau	Y2K Release Manager - ISSDN
	Tom Hickson	OAS Delivery Support Manager
	Norm Murchison	Programs
	Dan Giroux	ISSDN Release Management
	Bernie Henry	PWGSC
	Joanne Belisle	BSIP
	Brody Harrington	NIBS
	Michel Tremblay	Legislation
	Susan Pulkki	Manager QAAT
Financial and Administrative Services (FAS)	Jacques Cormier	Financial Analyst
	Roger Houle	Financial Services
	Allan Peace	A/Project Manager P & S
	Louise Guertin	P & S Analyst
	Keith Jevons	IAB
	Paul LePage	IAB
	Roger Moore	Assets Management
	Randy Hynes	Financial Analyst/FAS Pol. & Sys.
	Norm Burke	Financial Analyst/Accounting OPS
	Kevin Weatherbee	Telecom Officer
	Ray Bullard	Info. Mgmt., Privacy & Security
	Bernie St. Martin	Accounting OPS

Risk Review Workshop	Name	Area
FAS - Cont'd	Pierrette Grenier	Corporate Assets
	Gillian Cantello	Y2K Contingency Planning
	Sharon Miller	Y2K Contingency Planning
	Susan Pulkki	ISP
	Linda Mayville	Y2K Project Office
	Brian Curry	Labour
	Lili Ste-Marie	Legal Services
	Stéphane Guèvremont	HRIB
	Fred Gloade	Internal Audit

APPENDIX B - TOTAL RISK ESTIMATION (TRE) MATRIX

The following table, the Risk List, contains the HRDC Year 2000 project business risks identified during the risk assessment.

Legend for Risk Attributes:

Probability: **L** (low), **M** (medium), **H** (high)
Impact: **L** (low), **M** (medium), **H** (high)
Timeframe: **N** (near~3 months), **M** (mid~6 months), **F** (far; year 2000 or event horizon/failure date)
Source of risk: **I** (lack of information), **C** (lack of control over budget, human resources etc.), **T** (lack of time)
Response to risk: **As** (Assume – do nothing), **Av** (Avoid – implement risk mitigation prior to risk occurring), **C** (Control – implement actions after risk occurs), **T** (Transfer risk to another party/organization)

Rank	Risk Name	Risk Statement	Context	Probability	Impact	Timeframe	Source	Response
1	Unknown Status of External Partners/ Suppliers	There is a risk that the Year 2000 status of certain HRDC external partners/suppliers will not be determined or difficult to evaluate. HRDC clients may not be able to receive services/products if an HRDC external partner/supplier encounters a Year 2000 failure. An additional impact maybe in the contingency planning area if these services/ products fail. Resources may not be used in a cost efficient manner due to a lack of knowledge regarding our relationships. Contingency plans may be required in some instances.	**Strategic Policy, HR, Legal, Communications** external partners/suppliers include (***may not be complete***): • PWGSC for facilities, & pay and pension systems • Telecommunications service providers • Revenue Canada • Statistics Canada • Dept. of Justice • PSC • Legal agents • Banks • Provinces (Fed./Prov. agreements) • Private sector partnerships ISP external partners/suppliers include (***may not be complete***): • Revenue Canada • RRQ (Régie des Rentes du Québec) • International partners • 3rd party suppliers (forms) • PWGSC • Banks • Telecommunications service providers • Canada Post Corporation					

Rank	Risk Name	Risk Statement	Context	Probability	Impact	Timeframe	Source	Response
1	cont'd		**Labour** external partners/suppliers: • No partners/suppliers are considered to be at risk (***may not be complete***) **HRIB** external partners/suppliers include (***may not be complete***): • Banks • Non government organizations (NGOs – sectoral councils)) • Band Councils • 3rd party service providers (YMCA)) • Insurance companies (POWA) • Other government departments (OGDs) • Provinces • International agencies • Internet Service Providers • Telecommunications service providers **FAS** external partners/suppliers include (***may not be complete***): • Security agencies • Telecom providers • Cell phone service agreements • Ryder (travel) • PWGSC (pay, facilities) • Stats Can • Private collection agencies (6) • Auditors (sanding offers/contracts) • 3rd party suppliers (forms) **EI** external partners/suppliers include (***may not be complete***): • Employers • Satellite office • Home offices • Telecenters • Interstate • Banks (direct deposit)	H	H	N	I	Av
2	Human Resources Disruption	There is a risk that human resources may be disrupted or unavailable because of various constraints such as Universal Classification System (UCS), plus potential strikes or "work-to-rule" campaigns. Some human resources may not be productive thus resulting in certain Year 2000 activities not being completed as per the original schedule, and potentially reducing service levels in some business functions, including loss of business continuity.	Using the new Universal Classification Standard (UCS) legislation , HRDC is required to evaluate and classify all positions within the department. This may affect responsibility and salary levels. The reclassification process and the ensuing results may negatively impact productivity for various persons. The CS community will be re-negotiating their contract during the summer of 1999.	H	H	N	C	T

Rank	Risk Name	Risk Statement	Context	Probability	Impact	Timeframe	Source	Response
3	Inability of Companies to deliver ROEs to our clients	Due to employers' potential Y2K failures, there is a risk that they will not be able to provide records of employment (ROEs). Therefore, clients could have difficulty in demonstrating qualifications for new EI benefits. (Existing EI recipients would not be in this category). Claimants without any work records (e.g. pay stubs) will have difficulty in demonstrating qualifications for EI benefits. Assisting such persons or those with records (or other means of demonstrating qualifications) will increase the human resource load as ROE information will need to be created from these records.	The current process relies on employers to provide ROE information, which is the basis for establishing and delivering EI benefits.	H	H	F	C	Av
4	Possible New Legislation	Although HRDC anticipates meeting its current deadlines for mission critical businesses, momentum must be maintained for non mission critical. Therefore any new legislation that may be enacted will still have an impact on the January, 2000 deadline. There may be a requirement to modify existing business processes to meet the legislation requirements. An additional impact may be insufficient resources available to conduct the necessary modifications (analysis, modifications, and testing), which would make HRDC unable to fulfill the legislative commitment(s).	The Brailer/Westcott Report on Year 2000 Readiness was presented to Cabinet (Feb 1998) stating concerns with Legislative, Regulatory, and Administrative Changes. The Government response stated: "Secretary of the Treasury Board has asked Deputy Ministers to defer work on IT initiatives not directly related to Y2K remedial action. Memoranda to Cabinet and Treasury Board Submissions must now include a Year 2000 impact assessment" Even though the Government has requested a hold on new IT initiatives not directly related to Year 2000, a request for a Year 2000 impact assessment may not be sufficient to prevent legislation from being passed which requires changes not directly related to Year 2000.	H	H	M	C	T
5	Reduced FAS Operational /Capability	Because the CMS will not be implemented fully, certain functions will not be completed according to the original project schedule. Therefore, there is a risk that FAS will be reduced in some non mission critical areas of operational capability. (LMSS Contingency has been invoked to ensure mission critical is monitored.).	The Corporate Management System (CMS) is a very important Year 2000 replacement system for Finance and Administrative Services (FAS). The CMS schedule is currently believed to be tight. The existing legacy system (LMSS contingency) has already started Year 2000 conversion.	H	H	N	T	Av
6	Loss of Kiosk Services	There is a risk that certain Kiosks may not be available because the regions may not have the resources to implement the Y2K replacement solution for the DOS Kiosks. Also, certain kiosks are located on non-HRDC premises which may not be accessible because of Y2K failures. Certain regions may lose service if the DOS Kiosks experience Year 2000 failures.	The DOS Kiosks, which are not Year 2000 ready/compliant, are slated for retirement at the end of 1999. The HRIB/Regions may not have the funding required to implement the Year 2000 Kiosk replacement solution which would include hardware, integration, testing, etc.	H	H	F	C	Av

Rank	Risk Name	Risk Statement	Context	Probability	Impact	Timeframe	Source	Response
7	Phase out of POWA before Systems Activities	There is a risk that the phase out of the POWA may impact on the systems supporting the program activities. System activities related to POWA may be adversely impacted.	The Program for Older Workers Adjustment (POWA) is a situation where there is a possibility that the program phase out may effect the supporting systems activities. HRDC will have to determine if other similar cases exist to the POWA situation.	M	H	M	C	Av

APPENDIX C - RISK INFORMATION SHEETS

The following risk information sheets, based upon the TBS business continuity guide [REF 2], are presented in order of risk ranking. Sections 1 through 4 are included and section 5 has been omitted since risk action planning (detailed mitigation strategies) has not been performed for the risks and was not part of the scope for this risk assessment.

RISK INFORMATION SHEET **(PART 1 – TBS Required)**		
Department/Agency: HRDC		
1. RISK ASSESSMENT INFORMATION		
Rank: 1	**Risk Id:** Unknown Status of External Partners/Suppliers	**Identified on:** November, 1998
Risk Statement: There is a risk that the Year 2000 status of certain HRDC external partners/suppliers may not be determined or difficult to evaluate. HRDC clients may not be able to receive services/products if an HRDC external partner/supplier encounters a Year 2000 failure. An additional impact maybe in the contingency planning area if these services/products fail. Resources may not be used in a cost efficient manner due to a lack of knowledge regarding our relationships. Contingency plans may be required in some instances.		

Context/background:

Strategic Policy, HR, Legal, Communications external partners/suppliers include (***may not be complete***):
- PWGSC for facilities, & pay and pension systems
- Telecommunications service providers
- Revenue Canada
- Statistics Canada
- Dept. of Justice
- PSC
- Legal agents
- Banks
- Provinces (Fed./Prov. agreements)
- Private sector partnerships

ISP external partners/suppliers include (***may not be complete***):
- Revenue Canada
- RRQ (Régie des Rentes du Québec)
- International partners
- 3rd party suppliers (forms)
- PWGSC
- Banks
- Telecommunications service providers
- Canada Post Corporation

Labour external partners/suppliers:
No partners/suppliers are considered to be at risk (***may not be complete***)

HRIB external partners/suppliers include (***may not be complete***):
- Banks
- Non government organizations (NGOs – sectoral councils))
- Band Councils
- 3rd party service providers (YMCA))
- Insurance companies (POWA)
- Other government departments (OGDs)
- Provinces
- International agencies
- Internet Service Providers
- Telecommunications service providers

FAS external partners/suppliers include (***may not be complete***):
- Security agencies
- Telecom providers
- Cell phone service agreements
- Ryder (travel)
- PWGSC (pay, facilities)
- Stats Can
- Private collection agencies (6)
- Auditors (standing offers/contracts)
- 3rd party suppliers (forms)

EI external partners/suppliers include (***may not be complete***):
- Employers
- Satellite office
- Home offices
- Telecenters
- Interstate
- Banks (direct deposit)

Probability:	High				
Project Impact:	High				
Time frame:	Near				
Source:	Lack of Information				
Response:	Avoid	**Escalate:**	Other _____	☐	
			TBS ☐	DM	☐
			ADM ☐	Steer. Com	☐

2. RISK MANAGEMENT INFORMATION	
Assigned to:	**Action Plan Due Date:**
HRDC/FAS	November 30, 1998

Risk Management Strategy Overview:

The high-level risk management strategy has an objective of obtaining more information on Year 2000 readiness/ compliance on HRDC's external partners/suppliers.

The activities that form this strategy are:

1. Set-up a Year 2000 project governance structure on the business side of HRDC for assessing the Year 2000 status of HRDC's business partners/services. The business side could also build upon the existing Year 2000 project governance structure. The governance structure will ensure that accountability is assigned at the planning and control level where resources are assigned to ensure that HRDC's business partners/services are Year 2000 ready/compliant up to the corporate level where decisions may have to be made and direction provided in suppert of lower governance levels.
2. A methodology or process must be adopted for ensuring that HRDC's business partners/services are Year 2000 ready/compliant. The business side could also build upon the existing Year 2000 project methodology where applicable. The methodology should address developing an inventory of HRDC's business partners/services and assessing the inventory for Year 2000 susceptibility or the potential for failure, and then ensuring that these are made or confirmed Year 2000 ready/compliant.

Indicators/metrics for risk materialization:	**Means collected:**
1. Incomplete inventory of external partners/suppliers	1. Manual inspection/verification
2. Unknown status of certain partners/services	2. Manual inspection/verification
3. Lack of a information on the external partners/suppliers	3. Letters, direct communication (or other forms of communication)

3. BUSINESS INFORMATION			
Business Function(s):	· Strategic Policy · Human Resources · Legal · Communications · ISP · Labour · HRIB · Finance and Administration Services · Employment Insurance	**Criticality**	Government-Wide Department-Wide ☐
Business Impact:	Certain HRDC business functions may not be able to provide services/products where the HRDC external partners/suppliers are required in the supply chain of delivering these services.		
Contingency Plan:	To be determined		
Trigger:	To be determined		

4. STATUS INFORMATION	
Status: Open	**Status date:** November, 1998
Approval:	**Closing date:**
Closing rationale:	

RISK INFORMATION SHEET
(PART 1 – TBS Required)

Department/Agency: HRDC

1. RISK ASSESSMENT INFORMATION

Rank: 2	**Risk Id:** Human Resources Disruption	**Identified on:** November, 1998

Risk Statement:

There is a risk that human resources may be disrupted or unavailable because of various constraints such as Universal Classification System (UCS), plus potential strikes or "work-to-rule" campaigns.

Some human resources may not be productive thus resulting in certain Year 2000 activities not being completed as per the schedule, and potentially reducing service levels in some business functions, including loss of business continuity.

Context/background:

Using the new Universal Classification Standard (UCS), HRDC is required to evaluate and classify all positions within the department. This may affect responsibility and salary levels. The reclassification process and the ensuing results may negatively impact productivity for various persons.

The CS community will be re-negotiating their contract during the summer of 1999.

Probability:	High					
Project Impact:	High					
Time frame:	Near					
Source:	Lack of Control					
Response:	Transfer Risk Management	**Escalate:**	Other			☐
			TBS		DM	☐
			ADM	☐	Steer.Com	☐

2. RISK MANAGEMENT INFORMATION

Assigned to:	**Action Plan Due Date:**
Treasury Board of Canada Secretariat (TBS)	November 30, 1998

Risk Management Strategy Overview:	
The high level risk management strategy has the objective of obtaining more control or influence over areas causing human resources disruption. The activities that form this strategy are: 1. Formally communicate the desire to transfer risk management to TBS. 2. Ensure that TBS accepts the management of this risk.	
Indicators/metrics for risk materialization: 1. Discussions/inquiries from employees regarding UCS and the impact on their jobs (responsibilities, salaries, etc.) 2. Rumors/media communications of strike dates or difficult negotiations with TBS from the CS community 3. Lower productivity or refusal to work	**Means collected:** 1. Emails, letters (or other form of communications) from employees. Inquiries to the HR branch could also determine whether employees are concerned. 2. Conversations, media 3. Visual inspection

3. BUSINESS INFORMATION			
Business Function(s):	All	**Criticality**	Government-Wide Department-Wide
Business Impact:	Certain Year 2000 activities (conversion of assets, development of contingency plans etc.) may not be completed as per the schedule, thus potentially reducing service levels in some business functions or experiencing loss of business continuity.		
Contingency Plan:	To be determined		
Trigger:	To be determined		

4. STATUS INFORMATION	
Status: Open	**Status date:** December, 1998
Approval:	**Closing date:**
Closing rationale:	

RISK INFORMATION SHEET
(PART 1 – TBS Required)

Department/Agency: HRDC

1. RISK ASSESSMENT INFORMATION

Rank: 3	**Risk Id:** Inability of Companies to deliver ROEs to our clients	**Identified on:** November, 1998

Risk Statement:

Due to employers' potential Y2K failures, there is a risk that they will not be able to provide records of employment (ROEs). Therefore, clients could have difficulty in demonstrating qualifications for new EI benefits. (Existing EI recipients would not be in this category).

Claimants without any work records (e.g. pay stubs) will have difficulty in demonstrating qualifications for EI benefits. Assisting such persons or those with records (or other means of demonstrating qualifications) will increase the human resource load as ROE information will need to be created from these records.

Context/background:

The current process relies on employers to provide ROE information, which is the basis for establishing and delivering EI benefits.

Probability:	High					
Project Impact:	High					
Time frame:	Far					
Source:	Lack of Control					
Response:	Avoid	**Escalate:**	Other	_____	☐	
			TBS	☐	DM	☐
			ADM	☐	Steer.Com	☐

2. RISK MANAGEMENT INFORMATION

Assigned to:	**Action Plan Due Date:**
Employment Insurance	November 30, 1998

Risk Management Strategy Overview:

The high level risk management strategy has the objective of obtaining better control over the process of obtaining ROEs via a communications strategy with the employers and employees.

The activities that form this strategy are:

1. Establish a communications strategy directed at employers to:
   - Inform them of HRDC's Year 2000 readiness/compliance;
   - Inform them of what is required in relation to how they now deliver ROEs to HRDC;
   - Ensure that employers tell employees to keep their pay stubs beginning immediately;
2. Establish a communications strategy directed at employees to:
   - Ensure that employees understand the existing alternate ways of applying for EI without ROEs such as using pay stubs.
3. Ensure that existing alternate methods (what is acceptable proof) of processing EI applications such as using pay stubs or statutory declarations are available and properly resourced.

Indicators/metrics for risk materialization:	**Means collected:**
1. Employers and employees inquiring about how EI claims will be processed.	1. Visual inspection, mail, and other forms of communication
2. Complaints that EI claims are not being established and benefits paid.	2. Phone conversations, mail, and other forms of communication

3. BUSINESS INFORMATION

Business Function(s):	Employment Insurance – EI benefits	**Criticality**	Government-Wide Department-Wide ☐
Business Impact:	Claimants may not be able to apply nor receive EI benefits if they cannot provide HRDC with employer furnished ROEs or pay stubs.		
Contingency Plan:	To be determined		
Trigger:	To be determined		

4. STATUS INFORMATION

Status:	**Status date:**
Open	November, 1998
Approval:	**Closing date:**
Closing rationale:	

RISK INFORMATION SHEET
(PART 1 – TBS Required)

Department/Agency: HRDC

1. RISK ASSESSMENT INFORMATION

Rank: 4	**Risk Id:** Possible New Legislation	**Identified on:** November,1998

Risk Statement:

There is a risk that possible new legislation may be introduced.

There may be a requirement to modify existing systems to meet the legislation requirements. An additional impact may be insufficient resources available to conduct the necessary modifications (analysis, modifications, and testing), which would make HRDC unable to fulfill the legislative commitment(s).

Context/background:

The Brailer/Westcott Report on Year 2000 Readiness was presented to Cabinet (Feb 1998) stating concerns with Legislative/Regulatory/Administrative Changes. The Government response stated: "Secretary of the Treasury Board has asked Deputy Ministers to defer work on IT initiatives not directly related to Y2K remedial action. Memoranda to Cabinet and Treasury Board Submissions must now include a Year 2000 impact assessment" (http://intranet.pwgsc.gc.ca/~intranet/fs-links-e.html).

Even though the Government has requested a hold on new IT initiatives not directly related to Year 2000, a request for a Year 2000 impact assessment may not be sufficient to prevent legislation from being passed which requires IT changes not directly related to Year 2000.

Probability:	High				
Project Impact:	High				
Time frame:	Mid				
Source:	Lack of Control				
Response:	Transfer Risk Management	**Escalate:**	Other _____		☐
			TBS	DM	☐
			ADM ☐	Steer.Com	☐

2. RISK MANAGEMENT INFORMATION

Assigned to:	**Action Plan Due Date:**
Treasury Board Secretariat of Canada	November 30, 1998

Risk Management Strategy Overview:

The high level risk management strategy has the objective of obtaining better control over limiting legislation not related to Year 2000.

The activities that form this strategy are:

1. Formally communicate the desire to transfer risk management to TBS.
2. Ensure that TBS accepts the management of this risk.
3. Some possible suggestions for the management of this risk are (although TBS would be responsible for developing their action plans in response to this risk):

Provide further briefings to DMs regarding the current state of the Year 2000 problem including the known business risks and problems;

21(1)(a)(c)

Indicators/metrics for risk materialization:	**Means collected:**
1. New legislation is tabled in Parliament.	1. Media communications, communications from DMs etc.

3. BUSINESS INFORMATION

Business Function(s):	All	**Criticality**	Government-Wide Department-Wide
Business Impact:	The impact of new legislation is that it may introduce the need to re-allocate resources (human and funding) to non-Year 2000 activities. This reallocation of resources would then potentially jeopardize some Year 2000 initiatives resulting in non-Year 2000 ready/compliant IT systems and possibly an interruption to business continuity in certain business function areas.		
Contingency Plan:	To be determined		
Trigger:	To be determined		

4. STATUS INFORMATION

Status:	**Status date:**
Open	November, 1998
Approval:	**Closing date:**
Closing rationale:	

RISK INFORMATION SHEET
(PART 1 – TBS Required)

Department/Agency: HRDC

1. RISK ASSESSMENT INFORMATION

Rank: 5	**Risk Id:** Reduced FAS Operational Capability	**Identified on:** November,1998

Risk Statement:

Because the Corporate Management System (CMS) will not be fully implemented, certain functions will not be completed according to the original project schedule. Therefore, there is a risk that the Finance and Administrative Services (FAS) operational capability will be reduced in non mission critical areas. (The LMSS Contingency has been invoked to ensure FAS' continued operational capability).

Context/background:

The Corporate Management System (CMS) is a very important Year 2000 replacement system for Finance and Administration Services (FAS). The CMS schedule is currently believed to be tight. The existing legacy system has recently began to undergo a Year 2000 conversion.

Probability:	High					
Project Impact:	High					
Time frame:	Near					
Source:	Lack of Time					
Response:	Avoid	**Escalate:**	Other	_____	☐	
			TBS	☐	DM	☐
			ADM	☐	Steer.Com	☐

2. RISK MANAGEMENT INFORMATION

Assigned to:	**Action Plan Due Date:**
Finance and Administrative Services	November 30, 1998

Risk Management Strategy Overview:

The objective of the high level risk management strategy is to ensure that mission critical and non mission critical business functions are maintained, along with achieving as much improved functionality as possible.

The activities that form this strategy are:

1. Conduct a triage and prioritization for the CMS functionality and allocate resources accordingly. This involves determining if any CMS functionality can be delayed without impacting the FAS mission critical business functions/activities and then remove this functionality from the current deliverable project schedule.
2. Decisions will have to be made with respect to whether the deliverable CMS functionality will enable FAS to maintain an acceptable level of service, otherwise, contingency plans may have to be developed.

Indicators/metrics for risk materialization:	**Means collected:**
1. Missed milestones according to the project schedule. 2. Rumors/discussions from the project personnel that the schedule is unrealistic.	1. Progress report (inspection) 2. Verification/discussions with project personnel

3. BUSINESS INFORMATION			
Business Function(s):	Finance and Administrative Services	**Criticality**	Government-Wide Department-Wide ☐
Business Impact:	Certain Finance and Administrative Services mission critical business functions/ activities may not be operational if some CMS functionality is not available by Year 2000.		
Contingency Plan:	To be determined		
Trigger:	To be determined		

4. STATUS INFORMATION	
Status: Open	**Status date:** November, 1998
Approval:	**Closing date:**
Closing rationale:	

RISK INFORMATION SHEET

(PART 1 – TBS Required)

Department/Agency: HRDC

1. RISK ASSESSMENT INFORMATION

Rank: 6	**Risk Id:** Loss of Kiosk Services	**Identified on:** November,1998

Risk Statement:

There is a risk that certain Kiosk functionality, such as the Job Bank, may not be available in some areas because Regions may not have the resources to implement the Year 2000 replacement solution for the DOS Kiosks. Also, certain kiosks are located on non-HRDC premises which may not be accessible because of Y2K failures.

Certain regions may experience loss of service if the DOS Kiosks experience Year 2000 failures.

Context/background:

The DOS Kiosks, which are not Year 2000 ready/compliant, are slated for retirement at the end of 1999.

The HRIB/Regions may not have the funding required to implement the Year 2000 Kiosk replacement solution (which would include hardware, integration, testing, etc.).

Probability:	High
Project Impact:	High
Time frame:	Far
Source:	Lack of Control

Response:	Avoid	**Escalate:**	Other _____	☐
			TBS ☐	DM ☐
			ADM ☐	Steer.Com ☐

2. RISK MANAGEMENT INFORMATION

Assigned to:	**Action Plan Due Date:**
HRIB	November 30, 1998

Risk Management Strategy Overview:

The high level risk management strategy has the objective of obtaining control over the implementation of the Kiosk Year 2000 replacement solution.

The activities that form this strategy are:

1. Verify with the HRDC Systems group that the DOS Kiosk are being converted or being replaced with Year 2000 solutions.
2. Ensure that an implementation plan is developed by each Region utilizing these Kiosks which includes the resource requirements as well as responsibility assignment matrix.
3. Ensure that each Region has sufficient resources to implement the Kiosk Year 2000 solutions.
4. Monitor the implementation of the Kiosk replacement solutions.

RISK INFORMATION SHEET **(PART 1 – TBS Required)**	
Department/Agency: HRDC	
Indicators/metrics for risk materialization: 1. The Year 2000 replacement solution is missing scheduled milestones 2. The Regions do not have sufficient resources for the implementation of the Year 2000 replacement solution for the Kiosks	**Means collected:** 1. Progress reports/verification of the schedule 2. Verification and validation with the Regions

3. BUSINESS INFORMATION			
Business Function(s):	HRIB	**Criticality**	Government-Wide Department-Wide ☐
Business Impact:	Certain HRIB business functions such as the Job Bank may not be operational and some business interruptions may be experienced.		
Contingency Plan:	To be determined		
Trigger:	To be determined		

4. STATUS INFORMATION	
Status: Open	**Status date:** November, 1998
Approval:	**Closing date:**
Closing rationale:	

RISK INFORMATION SHEET

(PART 1 – TBS Required)

Department/Agency: HRDC

1. RISK ASSESSMENT INFORMATION

Rank: 7	**Risk Id:** Phase out of POWA before Systems Activities	**Identified on:** November,1998

Risk Statement:

There is a risk that the phase out of the Program for Older Workers Adjustment (POWA) may impact on the systems supporting the program.

Outstanding POWA activities may not be able to be completed properly (or efficiently).

Context/background:

The Program for Older Workers Adjustment (POWA) is a situation where there is a possibility that the program phase out may effect the supporting systems activities. HRDC will have to determine if other similar cases exist to the POWA situation.

Probability:	Medium					
Project Impact:	High					
Time frame:	Mid					
Source:	Lack of Control					
Response:	Avoid	**Escalate:**	Other	_____	☐	
			TBS	☐	DM	☐
			ADM	☐	Steer.Com	☐

2. RISK MANAGEMENT INFORMATION

Assigned to:	**Action Plan Due Date:**
HRIB	November 30, 1998

Risk Management Strategy Overview:

The high-level risk management strategy has the objective of obtaining control of the phase out of the program in relation to the supporting systems activities.

The activities that form this strategy are:

1. Review POWA phase out plans.
2. Determine the remaining or outstanding activities within the affected business function areas (some analysis can be conducted using historical knowledge).
3. Communicate any negative variance to the business function owners and asset owners.
4. Replan the phase out to accommodate the estimated work load taking into consideration when Year 2000 failures could occur.
5. If replanning extends beyond the Year 2000 failure date, then the business function owners and the asset owners must determine if the remaining activities require the system in support of these activities or if a contingency is required.

Indicators/metrics for risk materialization:	**Means collected:**
1. An estimated work load for specific activities that extends beyond the phase out planned date.	1. Analysis of the phase out plan/schedule and the remaining work load

3. BUSINESS INFORMATION

Business Function(s):	1. HRIB - POWA	**Criticality**	Government-Wide ☐ Department-Wide
Business Impact:	1. POWA – Certain systems activities which support POWA may not be able to be completed in a timely manner.		
Contingency Plan:	To be determined		
Trigger:	To be determined		

4. STATUS INFORMATION

Status: Open	**Status date:** November, 1998
Approval:	**Closing date:**
Closing rationale:	

RAPPORT FINAL

Rapport d'évaluation des risques de gestion (non informatiques) du projet An 2000

Projet n° : 964/98

Équipe de vérification :
Directeur général : J. K. Martin
Gestionnaire de la vérification : J. R. Clark
Chef d'équipe : P. LePage
Consultant : M. Fournier

Décembre 1998

TABLE DES MATIÈRES

1.0 SOMMAIRE 1

2.0 INTRODUCTION 4

2.1 Contexte 4
2.2 Objet 5
2.3 Portée 5
2.4 Méthode 5

3.0 RÉSULTATS DE L'ÉVALUATION DES RISQUES 7

3.1 Synthèse de l'évaluation des risques 7
3.2 Détails de l'évaluation des risques 8
3.3 Sources de risque 9
3.3.1 Sources de risque *9*
3.3.2 Résultats de l'analyse des sources *10*
3.4 Réactions au risque 11
3.4.1 Réactions au risque *11*
3.4.2 Résultats de l'analyse des réactions *11*
3.5 Problèmes 12
3.6 Observations 12

4.0 STRATÉGIES DE GESTION DES RISQUES 13

5.0 CONCLUSIONS 14

5.1 Étapes suivantes 14
5.2 Conclusion 14

LISTE BIBLIOGRAPHIQUE 15

LISTE BIBLIOGRAPHIQUE 15

ANNEXES

A - Liste des participants à l'évaluation des risques
B - Matrice d'estimation globale des risques
C - Fiches de renseignements sur le risque

1.0 SOMMAIRE

Contexte

Comme le ministère du Développement des ressources humaines du Canada (DRHC) a fait beaucoup de chemin pour résoudre la question de l'an 2000 en ce qui a trait à sa technologie de l'information (TI) et à ses systèmes, il commence à affecter des ressources aux risques de gestion (non informatiques) liés à l'an 2000. Il a élaboré un Plan de gestion des risques, qu'il a présenté au Conseil du Trésor en août 1998. DRHC continue de faire participer tous les groupes qui le composent à la gestion continue des risques pour respecter son engagement à cet effet.

Nous avons mené l'évaluation des risques de gestion (non informatiques) du projet An 2000 de DRHC entre le 18 septembre et le 30 octobre 1998 avec la collaboration de tous les secteurs de programmes et groupes de services ministériels. Dans les ateliers qui le concernaient, chaque groupe a commencé par définir un certain nombre de risques de gestion précis. À la fin, tous les groupes ont peaufiné ces risques et en ont fait la synthèse; ils sont présentés plus loin. Le groupe du Travail est le seul de DRHC à avoir indiqué qu'à par les problèmes de TI, le passage à l'an 2000 n'était associé à aucun risque important d'interruption de la marche de ses activités.

L'évaluation des risques de gestion (non informatiques) du projet An 2000 de DRHC a compris la définition et l'évaluation qualitative des risques associés au passage à l'an 2000 pour les activités et les actifs non informatiques du Ministère, ces risques provenant surtout des partenaires de gestion, des fournisseurs et des installations externes. Dans bien des cas, ils ne touchent pas les opérations de DRHC proprement dites. Ils découlent plutôt de l'éventualité que d'autres organismes, sur lesquels s'appuie le Ministère, ne soient pas prêts pour l'an 2000, ce qui pourrait causer des interruptions dans les services ou les prestations que reçoivent nos clients. Nous avons élaboré des stratégies de gestion globales pour traiter ce genre de risques.

Malgré les progrès importants que DRHC a réalisés dans la conversion de ses actifs de TI, le Ministère doit encore définir et gérer les risques de gestion non liés à l'informatique. Certains secteurs fonctionnels n'ont encore affecté aucune ressource à l'étude de ces risques.

Nous avons défini les risques suivants : l'ignorance de la situation de certains partenaires externes; les arrêts de travail; l'incapacité des entreprises de livrer les RDE à nos clients; les nouvelles lois qui pourraient être promulguées; la baisse de la capacité opérationnelle des SFA; l'interruption du service aux kiosques; et l'élimination progressive du PATA avant celle des activités des systèmes.

DRHC doit engager des ressources suffisantes pour définir, atténuer et contrôler ces risques de gestion (non informatiques) à mesure qu'ils surviennent.

Principaux constats

Classement des risques de gestion du projet An 2000 de DRHC

	Risque	Description du risque
1	Ignorance de la situation de certains partenaires ou fournisseurs externes	La situation de certains partenaires ou fournisseurs externes de DRHC par rapport à l'an 2000 est indéterminée ou difficile à évaluer.
2	Arrêts de travail	Le travail pourrait être perturbé ou interrompu en raison de nombreuses contraintes, comme la Norme générale de classification (NGC), des conflits de travail possibles ou des campagnes de grèves du zèle.
3	Incapacité des entreprises de livrer les RDE à nos clients	Les employeurs étant vulnérables aux pannes lors du passage à l'an 2000, ils ne pourront peut-être pas fournir les relevés d'emploi (RDE). Les clients auraient donc du mal à prouver leur admissibilité à de nouvelles prestations d'a.-e. (les prestataires actuels n'auraient pas ce problème).
4	Promulgation de nouvelles lois	Même s'il prévoit respecter ses échéances actuelles pour les activités indispensables, le Ministère doit continuer sur sa lancée pour s'occuper des secteurs d'activité non indispensables. Toute nouvelle loi promulguée aura donc quand même un impact sur l'échéance de janvier 2000.
5	Baisse de la capacité opérationnelle des SFA	Comme le SGM ne sera pas entièrement mis en oeuvre, certaines fonctions ne seront pas terminées selon l'échéancier de projet d'origine. Par conséquent, la capacité opérationnelle des Services financiers et administratifs pourrait être réduite pour certaines activités non indispensables. (REMARQUE : On appliquera le plan d'urgence du SSGL pour assurer le maintien de la capacité pour les activités indispensables.)
6	Interruption du service aux kiosques	Certains kiosques pourraient ne pas être disponibles dans les régions qui n'auront pas les ressources pour mettre en oeuvre la solution de remplacement des kiosques DOS. De plus, les kiosques situés à l'extérieur des bureaux de DRHC pourraient ne pas être accessibles en raison de pannes causées par le bogue de l'an 2000 dans les édifices où ils se trouvent.
7	Élimination progressive du PATA avant celle des activités des systèmes	L'élimination progressive du Programme d'adaptation pour les travailleurs âgés (PATA) pourrait influencer les systèmes de soutien du programme.

En plus des risques susmentionnés, le BVI constate que certains secteurs fonctionnels manquent de ressources spécialisées pour traiter le problème de l'an 2000. Plusieurs groupes ont signalé que le projet An 2000 alourdit leur charge de travail et entre en concurrence avec d'autres activités opérationnelles ou fonctionnelles; ils n'accordent donc pas toute la priorité nécessaire à la planification d'urgence ou aux activités en vue de l'an 2000.

Étapes suivantes

Le présent rapport constitue une première évaluation des risques de gestion (non informatiques) de DRHC en novembre 1998, mais le Ministère doit consacrer les ressources nécessaires et rester vigilant pour respecter son engagement de définir, d'atténuer et de contrôler les risques à mesure qu'ils surviennent.

Selon le BVI, le rapport d'évaluation donne un portrait fidèle des risques de gestion, des problèmes et des observations associés au projet An 2000 de DRHC à l'heure actuelle; il est donc recommandé que DRHC passe aux « Étapes suivantes », indiquées à la section 4.1 du rapport.

2.0 INTRODUCTION

2.1 Contexte

Comme la plupart des ministères et organismes gouvernementaux et des entreprises du secteur privé, DRHC sera confronté à un problème lors du passage de l'an 1999 à l'an 2000. De nombreux systèmes dont l'exécution fait appel à des dates utilisent des dates codées sur deux plutôt que sur quatre positions. Avec l'avènement du nouveau millénaire, ces systèmes risquent de confondre les années 1900 et 2000 s'ils ne sont pas modifiés.

Les conséquences néfastes du « bogue de l'an 2000 » auront un profond retentissement et pourraient paralyser des organisations entières ou nuire considérablement à leur capacité d'offrir leurs produits ou services. Dans l'administration fédérale, le problème de l'an 2000 pourrait avoir de nombreuses conséquences indésirables sur la population canadienne, le pays et l'économie.

DRHC cherche à éviter toute interruption de ses services et à convertir ses systèmes en dérangeant le moins possible sa clientèle et ses employés. Le Ministère se préoccupe tout particulièrement des systèmes de paiement « indispensables » qu'il exploite pour verser les prestations de l'Assurance-emploi, du Régime de pensions du Canada, de la Sécurité de la vieillesse, de la Stratégie du poisson de fond de l'Atlantique (LSPA), ainsi que les prestations d'invalidité et les chèques aux fournisseurs. On a réaffecté à cette conversion les ressources de la Direction générale des systèmes qui étaient consacrées aux nouveaux projets d'élaboration et aux systèmes non indispensables.

DRHC a fait des progrès dans la résolution du problème de l'an 2000. À l'automne 1996, la Direction du soutien de l'infrastructure menait une analyse préliminaire de l'état de préparation du Ministère. Cette analyse a produit, entre autres, une estimation du coût de conversion de toutes les applications. Les résultats de l'analyse ont été présentés à la réunion nationale des Systèmes de DRHC les 17, 18 et 19 septembre 1996 à Edmonton. La démarche proposée fut « ...approuvée sur une base centralisée, accélérée et hautement prioritaire, les travaux devant commencer immédiatement, les coûts devant être réduits au minimum, et les projets ou perfectionnements ministériels discrétionnaires devant être strictement limités. » La principale augmentation de la portée des projets liés à l'an 2000 et du soutien en personnel qui leur était accordé a été imposée à la fin de 1997 par le sous-ministre et son état-major, qui ont fait de la résolution des problèmes de l'an 2000 la priorité absolue du Ministère.

L'une des recommandations approuvées à l'époque a été de nommer un directeur général au projet An 2000, de former une équipe de projet et de donner à cette équipe un pouvoir à l'échelon du Ministère. L'une des premières activités au programme de l'équipe a été de produire le mandat du projet. Depuis, elle a réussi à répertorier les systèmes d'applications.

Le Bureau du projet An 2000 a parrainé le regroupement de tous les codes des systèmes d'applications nationaux du Ministère pour les passer à travers un filtre de conformité à l'an 2000. L'opération a fourni des renseignements sur les systèmes qui étaient ou n'étaient pas

conformes et sur l'ampleur des problèmes à prévoir si l'on réparait les systèmes non conformes. On a mené des études pour examiner la complexité technique du problème des dates et pour suggérer des stratégies de conversion (pour réparer), de mise à l'essai et de transition (pour que les systèmes conformes et non conformes puissent communiquer entre eux). Plus récemment, on a lancé une opération de continuité des activités et affecté des ressources à l'élaboration de plans d'urgence. Ces activités se sont déroulées en parallèle de la présente évaluation des risques.

2.2 Objet

Notre rapport présente les résultats de l'évaluation des risques de gestion (non informatiques) du projet An 2000 de DRHC, menée de septembre à novembre 1998 avec la collaboration de tous les secteurs de programmes et groupes de services du Ministère.

L'évaluation des risques ne portait pas sur les risques de nature informatique. Ceux-ci font l'objet d'autres évaluations par le Bureau de vérification interne (BVI). Elle n'a pas non plus nécessité de plans d'action détaillés.

2.3 Portée

L'évaluation des risques de gestion du projet An 2000 de DRHC a compris la définition et l'évaluation qualitative des risques associés au passage à l'an 2000 pour les activités et les actifs non informatiques du Ministère, ces risques provenant surtout des partenaires de gestion, des fournisseurs et des installations externes. Dans bien des cas, ils ne touchent pas les opérations de DRHC proprement dites. Ils découlent plutôt de l'éventualité que d'autres organismes, sur lesquels s'appuie le Ministère, ne soient pas prêts pour l'an 2000, ce qui pourrait causer des interruptions dans les services ou les prestations que reçoivent nos clients. Nous avons élaboré des stratégies de gestion globales pour traiter ce genre de risques.

Les données d'évaluation des risques contenues dans le présent rapport ont été recueillies à la faveur d'ateliers auxquels ont participé des représentants des diverses gammes d'activités de DRHC (voir la liste des participants aux ateliers à l'annexe A).

2.4 Méthode

La méthode d'évaluation des risques est fondée sur la démarche de « gestion du risque continue » (GRC) élaborée par le Software Engineering Institute (SEI) [réf. 1] et sur le guide du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (SCT) sur la continuité des activités [réf. 2]. Le cadre de GRC du SEI (fig. 1) comprend les processus suivants :

a. Identifier : définir ce qui pourrait aller mal durant le projet : les risques;

b. Analyser : étudier les risques (leur probabilité, leur impact, leur délai) et déterminer lesquels sont importants et doivent absolument être traités (leur priorité);

c. Planifier : élaborer et mettre en oeuvre des stratégies de gestion pour composer avec les risques définis;

d. Suivre : faire un suivi des risques pour s'assurer qu'ils ne se matérialisent pas;

e. Contrôler : prendre des mesures pour contrôler les risques s'ils se matérialisent;

f. Communiquer : diffuser les activités et l'état de la GRC à tous les intervenants du projet.

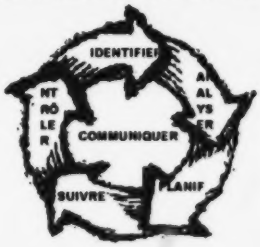

Figure 1 : Cadre de gestion du risque continue du SEI

La présente évaluation des risques a surtout porté sur les étapes Identifier et Analyser, avec quelques stratégies globales de gestion des risques pour l'étape Planifier.

3.0 RÉSULTATS DE L'ÉVALUATION DES RISQUES

Dans la présente section, les résultats de l'évaluation des risques sont présentés comme ceci :

a. Une synthèse de l'évaluation des risques, qui résume les principaux points vulnérables.
b. Les détails de l'évaluation des risques, où chaque risque est présenté par ordre de priorité.
c. Une analyse des sources de chacun des risques définis.
d. Une analyse de la réaction de DRHC à chaque risque.
e. Les problèmes, c'est-à-dire les risques qui se sont matérialisés.
f. Les observations, c'est-à-dire les déterminants de notre évaluation des risques qui ne se classent pas encore parmi les risques ou les problèmes.

3.1 Synthèse de l'évaluation des risques

On associe un risque élevé à l'ignorance de l'état de préparation à l'an 2000 de certains partenaires et fournisseurs externes de DRHC. Malgré les progrès importants que le Ministère à réalisés pour convertir ses propres actifs de TI, les programmes et les services pourraient être touchés par les défaillances du cadre informatique de tiers. D'autres risques sont liés à certaines fonctions de gestion, et quelques-uns prennent racine dans les aspects techniques de l'organisation et ont des incidences sur les fonctions de gestion non indispensables. La vulnérabilité de DRHC est exacerbée par le manque de ressources réservées au projet An 2000 dans les secteurs de gestion du Ministère.

L'évaluation des risques de gestion de DRHC dans l'optique de l'an 2000 a compris la définition et l'évaluation qualitative des risques associés au passage à l'an 2000 pour les activités et les actifs non informatiques du Ministère, ces risques provenant surtout des partenaires de gestion, des fournisseurs et des installations externes. Dans bien des cas, ils ne touchent pas les opérations de DRHC proprement dites. Ils découlent plutôt de l'éventualité que d'autres organismes, sur lesquels s'appuie le Ministère, ne soient pas prêts pour l'an 2000, ce qui pourrait causer des interruptions dans les services ou les prestations que reçoivent nos clients. Pour réduire les possibilités d'interruption du service à certaines clientèles, DRHC devra adopter des stratégies qui atténuent les risques définis à la section 3.2.

Certains aspects du projet permettent d'atténuer les risques, et donc de rehausser les probabilités de réussite du passage à l'an 2000. En voici quelques exemples :

a. Le projet An 2000 de DRHC possède un mandat de projet et une structure d'autorité axés sur la continuité des activités.

b. Le projet An 2000 de DRHC a adopté une méthode et un processus structurés pour assurer la préparation ou la conformité des systèmes en vue de l'an 2000. Les secteurs de gestion du Ministère peuvent donc recourir à certaines parties du processus pour évaluer les activités et les actifs « non informatiques » et les préparer pour l'an 2000.

3.2 Détails de l'évaluation des risques

Les sept (7) risques de gestion définis pour le projet An 2000 de DRHC sont énumérés dans le tableau 1, ci-dessous, en ordre décroissant de priorité.

Tableau 1 : Classement des risques de gestion du projet An 2000 de DRHC

Rang	Risque	Description du risque
1	Ignorance de la situation de certains partenaires ou fournisseurs externes	La situation de certains partenaires ou fournisseurs externes de DRHC par rapport à l'an 2000 est indéterminée ou difficile à évaluer. Les clients de DRHC pourraient ne pas recevoir les produits ou services attendus si un partenaire ou un fournisseur externe du Ministère éprouve une défaillance due à l'an 2000. Les pannes de produits ou services pourraient aussi avoir des incidences sur la planification d'urgence. Les ressources pourraient ne pas être employées de la façon la plus rentable si l'on ignore certains des liens qu'entretient le Ministère. Il faudra élaborer des plans d'urgence dans certains cas.
2	Arrêts de travail	Le travail pourrait être perturbé ou interrompu en raison de nombreuses contraintes, comme la Norme générale de classification (NGC), des conflits de travail possibles ou des campagnes de grèves du zèle. Si certaines ressources humaines ne sont plus productives, cela pourrait retarder une partie des activités liées à l'an 2000 ou réduire les niveaux de service dans certaines fonctions de gestion, y compris nuire à la continuité des activités.
3	Incapacité des entreprises à livrer les RDE à nos clients	Les employeurs étant vulnérables aux pannes lors du passage à l'an 2000, ils ne pourront peut-être pas fournir les relevés d'emploi (RDE). Les clients auraient donc du mal à prouver leur admissibilité à de nouvelles prestations d'a.-e. (les prestataires actuels n'auraient pas ce problème). Les prestataires sans aucun document de travail (talons de chèques de paye ou autres) pourraient avoir de la difficulté à prouver qu'ils sont admissibles à l'assurance-emploi. L'aide à ces personnes, ou même à celles qui possèdent des documents prouvant leur admissibilité, alourdira la charge de travail du personnel, qui devra créer de nouveaux RDE.
4	Promulgation de nouvelles lois	Même s'il prévoit respecter ses échéances actuelles pour les activités indispensables, le Ministère doit continuer sur sa lancée pour s'occuper des secteurs d'activité non indispensables. Toute nouvelle loi promulguée aura donc quand même un impact sur l'échéance de janvier 2000. Il faudra peut-être modifier les processus de gestion actuels pour répondre aux exigences législatives. En outre, on pourrait manquer de ressources pour apporter les changements nécessaires (analyse, modifications et mise à l'essai), ce qui rendrait DRHC incapable de respecter ses engagements face à la loi.

Rang	Risque	Description du risque
5	Baisse de la capacité opérationnelle des SFA	Comme le SGM ne sera pas entièrement mis en oeuvre, certaines fonctions ne seront pas terminées selon l'échéancier de projet d'origine. Par conséquent, la capacité opérationnelle des Services financiers et administratifs pourrait être réduite pour certaines activités non indispensables. (On appliquera le plan d'urgence du SSGL pour assurer le maintien de la capacité pour les activités indispensables.)
6	Interruption du service aux kiosques	Certains kiosques pourraient ne pas être disponibles dans les régions qui n'auront pas les ressources pour mettre en oeuvre la solution de remplacement des kiosques DOS. De plus, les kiosques situés à l'extérieur des bureaux de DRHC pourraient ne pas être accessibles en raison de pannes causées par le bogue de l'an 2000 dans les édifices où ils se trouvent. Les services pourraient être interrompus dans certaines régions si les kiosques DOS tombent en panne à cause de l'an 2000.
7	Élimination progressive du PATA avant celle des activités des systèmes	L'élimination progressive des systèmes du Programme d'adaptation pour les travailleurs âgés (PATA) pourrait influencer les systèmes de soutien du programme. Il ne sera peut-être pas possible de conclure les activités restantes du PATA convenablement (ou efficacement).

Ces risques sont également présentés sous forme matricielle dans la liste de l'annexe B, qui définit les attributs de chaque risque : leur probabilité, leur impact, leur délai, leurs sources, la réaction qu'on y donne et les renseignements contextuels qui permettent de bien comprendre la nature du risque. Les fiches de renseignements sur le risque (annexe C) donnent d'autres détails sur chaque risque, inspirés du guide de continuité des activités du SCT [réf. 2]) :

a. Renseignements sur l'évaluation du risque : rang, date de définition, description du risque, contexte, probabilité, impact sur le projet, source, délai, réaction;

b. Renseignements sur la gestion du risque : confiée à, date d'exécution du plan d'action, aperçu de la stratégie de gestion du risque, indicateurs de risque;

c. Renseignements sur les activités : fonction touchée, criticalité, impact sur les activités, plan d'urgence, déclencheur.

3.3 Sources de risque

3.3.1 Sources de risque

Nous avons utilisé la structure suivante [réf. 3] pour définir les sources de chaque risque :

a. Manque de contrôle : Le projet contrôle mal la probabilité de l'événement (le risque) ou ses conséquences. Nous incluons sous cette rubrique les risques liés à la prise de décisions mal intégrées ou mal à propos.

b. Manque d'information : Le projet manque d'informations sur la probabilité de l'événement (le risque) ou ses conséquences. Par exemple, les risques liés à l'emploi de nouvelles technologies sont souvent dus à un manque d'information sur les possibilités ou les performances de ces technologies.

c. Manque de temps : Le projet n'a pas ou n'aura pas le temps de définir les risques qui lui sont associés ou qui découlent d'une ligne de conduite donnée. Cela sous-entend aussi que le projet n'a pas ou n'aura pas le temps d'évaluer la probabilité qu'un risque donné se manifeste, ni l'impact que ce risque pourrait avoir.

3.3.2 Résultats de l'analyse des sources

Le tableau suivant résume les sources de chacun des risques définis. On trouvera les détails des sources de chaque risque dans la liste des risques (annexe B) et dans les fiches de renseignements sur le risque (annexe C).

Tableau 2 : Sources de risque

Source	**Risque no 1** Ignorance de la situation de certains partenaires ou fournisseurs externes	**Risque no 2** Arrêts de travail	**Risque n° 3** Incapacité des entreprises à livrer les RDE à nos clients	**Risque n° 4** Promulgation de nouvelles lois	**Risque n° 5** Baisse de la capacité opérationnelle des SFA	**Risque n° 6** Interruption du service aux kiosques	**Risque n° 7** Élimination progressive du PATA avant celle des activités des systèmes
Manque de contrôle		X	X	X		X	X
Manque d'information	X						
Manque de temps					X		

L'analyse des sources de risque du projet montre que le risque le plus élevé découle d'un manque d'information, ce qui souligne le besoin d'obtenir des renseignements plus nombreux et de meilleure qualité sur certains aspects clés, comme la situation des partenaires ou fournisseurs externes. La majorité des risques découlent d'un manque de contrôle sur :

- les arrêts de travail;
- la possibilité pour les employeurs de produire des relevés d'emploi ou pour les employés de présenter des talons de chèques de paye;
- la diminution ou le report de la promulgation de nouvelles lois;
- le maintien des services aux kiosques;
- la synchronisation de l'élimination progressive d'un système de TI et des activités d'un programme.

3.4 Réactions au risque

3.4.1 Réactions au risque

Pour élaborer de meilleures stratégies d'atténuation des risques, qui permettent de composer avec ces risques, nous avons défini la structure ci-dessous [réf. 4] pour classer les réactions obtenues :

a. Assumer : La réaction « assumer » signifie que le projet ou le Ministère accepte le risque et n'a pas l'intention de faire quoi que ce soit pour l'empêcher de se matérialiser ou pour en atténuer l'impact.

b. Éviter : La réaction « éviter » signifie que le projet ou le Ministère prendra des mesures avant que le risque ne se matérialise, soit pour en réduire la probabilité, soit pour en atténuer l'impact éventuel.

c. Contrôler : La réaction « contrôler » signifie que le projet ou le Ministère ne prendra aucune mesure avant que le risque ne se matérialise, mais tentera d'en atténuer l'impact le cas échéant.

d. Déléguer : La réaction « déléguer » signifie que le projet ou le Ministère ne veut pas ou ne peut pas composer avec le risque en question et souhaite en déléguer la gestion à un tiers. À cette étape-ci, le choix de déléguer un risque ne présume pas de l'assentiment de l'autre partie. Cet assentiment doit être confirmé à une étape ultérieure, à la faveur de négociations entre le projet et le destinataire.

3.4.2 Résultats de l'analyse des réactions

Le tableau suivant résume la réaction de DRHC à chacun des risques définis. On trouvera les détails des réactions à chaque risque dans la liste des risques (annexe B) et dans les fiches de renseignements sur le risque (annexe C).

Tableau 3 : Réactions au risque

Source	**Risque no 1** Ignorance de la situation de certains partenaires ou fournisseurs externes	**Risque no 2** Arrêts de travail	**Risque n° 3** Incapacité des entreprises à livrer les RDE à nos clients	**Risque n° 4** Promulgation de nou-velles lois	**Risque n° 5** Baisse de la capacité opérationnelle des SFA	**Risque n° 6** Interruption du service aux kiosques	**Risque n° 7** Élimination progressive du PATA avant celle des activi-tés des systèmes
Assumer							
Éviter	X		X		X	X	X
Contrôler							
Déléguer		X		X			

Les représentants des gammes d'activités de DRHC préfèrent en général éviter les risques qui nuiraient aux objectifs de continuité des activités du projet An 2000. La réaction obtenue pour deux des risques (n° 2 : Arrêts de travail, n° 4 : Promulgation de nouvelles lois), dont la source était le manque de contrôle, a été d'en déléguer la gestion au SCT, car ils ne sont pas du ressort de DRHC. La section 4 présente des conseils stratégiques sur la gestion de chaque risque.

3.5 Problèmes

Durant la cueillette des données, nous avons cerné des problèmes, c'est-à-dire des risques qui se sont matérialisés. Nous les avons documentés dans la présente évaluation des risques, car les problèmes sont d'importantes leçons que l'on peut appliquer à la définition des risques à venir. De plus, ils peuvent déclencher une réaction en chaîne qui ferait apparaître de nouveaux risques.

L'un des problèmes dominants définis durant l'évaluation des risques est le suivant :

Le manque de ressources spécialisées : Dans les groupes fonctionnels, les ressources consacrées exclusivement aux activités du projet An 2000 sont rares. Comme il s'agit de travaux supplémentaires qui entrent en concurrence avec les autres activités opérationnelles ou fonctionnelles, on n'accorde pas toute la priorité nécessaire aux activités liées à l'an 2000. C'est surtout vrai pour les cycles de mise à l'essai : il ne faut pas les considérer comme des événements ponctuels, car une fois les problèmes résolus, on doit procéder à une série de contre-essais. Par ailleurs, les responsables de certaines gammes d'activités n'ont pas la formation nécessaire pour effectuer des évaluations en bonne et due forme des actifs non informatiques dans l'optique de l'an 2000, ni pour mener d'autres activités liées à l'an 2000.

3.6 Observations

Les observations sont les déterminants de notre évaluation des risques qui ne se classent pas encore parmi les risques ou les problèmes. On les considère souvent comme les caractéristiques organisationnelles ou les facteurs environnementaux qui peuvent contribuer à la vulnérabilité d'une organisation. Il est rare que l'on puisse s'en charger dans le cadre d'un seul projet, mais il est important de les cerner durant l'évaluation des risques. Si nous n'avions pas tenu compte de ces autres facteurs de vulnérabilité possibles, l'évaluation globale du présent rapport aurait pu être différente. Voici donc les observations que nous avons faites :

a. Vue d'ensemble des fonctions de gestion : Jusqu'à tout récemment, les travaux en vue de l'an 2000 ont porté sur les actifs informatiques de DRHC et n'ont pas concerné les actifs « non informatiques ». Par conséquent, pour les actifs de gestion, il manquait : une méthode; un plan de projet; un échéancier; des ressources; un répertoire; une évaluation (ou un processus) An 2000; un processus d'homologation; une liste de propriétaires des fonctions de gestion; une liste des propriétaires des actifs; etc.

b. Existence d'ébauches de plans de reprise des activités : On a rédigé des plans de reprise des activités, ce qui devrait aider pour les tâches de planification d'urgence.

c. Vérification des risques actuels et définition des risques à venir par les secteurs de programmes et les groupes de services du Ministère : Le présent rapport expose les risques de gestion (non informatiques) auxquels DRHC s'exposait en novembre 1998. Tous les secteurs de programmes et les groupes de services du Ministère doivent maintenant confirmer les risques définis (ou leur absence) et continuer à cerner tout autre risque qui pourrait nuire à la continuité des activités en l'an 2000.

4.0 STRATÉGIES DE GESTION DES RISQUES

Nous présentons ici les stratégies globales d'atténuation des risques associées à chaque point vulnérable. En règle générale, les stratégies de gestion du risque définies ci-dessous visent trois buts :

a. Étudier les sources de risque définies dans la liste des risques (annexe B);

b. Être conformes à la réaction adoptée par DRHC face aux risques;

c. Conseiller des moyens rentables de gérer les risques définis.

Le tableau suivant résume les stratégies d'atténuation des risques de gestion du projet An 2000 de DRHC. On trouvera le détail de chaque stratégie à la section 2 des fiches de renseignements sur le risque (annexe C).

Rang	Risque	Réaction au risque	Stratégie globale de gestion du risque
1	Ignorance de la situation de certains partenaires ou fournisseurs	Éviter	Obtenir davantage d'informations sur la préparation ou la conformité à l'an 2000 des partenaires ou fournisseurs externes de DRHC.
2	Arrêts de travail	Déléguer la gestion de ce risque au SCT	Exercer davantage de contrôle ou d'influence sur les aspects qui causent les arrêts de travail.
3	Incapacité des entreprises à livrer les RDE à nos clients	Éviter	Exercer un meilleur contrôle sur l'obtention des relevés d'emploi grâce à une stratégie de communication avec les employeurs et les employés.
4	Promulgation de nouvelles lois	Déléguer la gestion de ce risque au SCT	Exercer davantage de contrôle ou d'influence sur la restriction des lois non liées à l'an 2000.
5	Échéances serrées du SGM	Éviter	Faire en sorte que les SFA obtiennent les fonctions dont ils ont besoin (celles que le SGM doit fournir).
6	Interruption du service aux kiosques	Éviter	Exercer un contrôle sur la mise en oeuvre de la solution de remplacement des kiosques en vue de l'an 2000.
7	Élimination progressive du PATA avant celle des activités des systèmes	Éviter	Exercer un contrôle sur l'élimination progressive de certains systèmes par rapport aux activités de gestion qu'ils soutiennent.

5.0 CONCLUSIONS

5.1 Étapes suivantes

Pour tirer profit de la présente évaluation des risques, DRHC ou son Bureau du projet An 2000 doivent considérer les étapes suivantes :

a. Approuver les stratégies globales d'atténuation des risques définies dans le rapport et élaborer des plans d'action pour les mettre en oeuvre. On y parviendra en organisant des séances de planification avec les principaux intervenants des secteurs fonctionnels et du projet An 2000 de DRHC pour analyser les stratégies d'atténuation, y apporter les modifications nécessaires et élaborer les détails de leur mise en oeuvre. L'établissement d'un plan d'action est l'opération suivante du cadre de « gestion du risque continue » du SEI, celle qui suit les étapes Identifier et Analyser. En voici les objectifs :

   - Confirmer ou modifier les stratégies d'atténuation des risques;
   - Déterminer la portée et les mesures de la gestion des risques et élaborer les plans d'action détaillés correspondants;
   - Affecter la responsabilité de la gestion de chaque risque à la fonction de gestion touchée ou à un autre groupe pertinent du Ministère;
   - Fixer une date d'exécution pour la mise en oeuvre des plans d'action face aux risques;
   - Définir les indicateurs de matérialisation des risques et les moyens d'en faire un suivi;
   - Élaborer les plans d'urgence nécessaires;
   - Définir les conditions essentielles à une mise en oeuvre efficace des plans d'action face aux risques.

b. Étudier le problème du manque de ressources spécialisées dans les secteurs de gestion du Ministère. Ceci exige que DRHC se penche sur les fonctions de gestion qui soutiennent les actifs non informatiques pour s'assurer qu'elles soient prêtes pour l'an 2000.

c. Intégrer les activités de gestion des risques (établissement d'un plan d'action, suivi des risques, contrôle des risques) dans la démarche de gestion globale du projet. Ceci pourrait exiger que l'on trouve des ressources supplémentaires pour la mise en oeuvre de ces activités.

5.2 Conclusion

Le BVI est d'avis que l'évaluation des risques fournie ici présente un portrait fidèle des risques de gestion, des problèmes et des observations associés au projet An 2000 de DRHC à l'heure actuelle et recommande que DRHC passe aux « Étapes suivantes » décrites ci-dessus.

LISTE BIBLIOGRAPHIQUE

Nous nous sommes inspirés des documents suivants pour mener l'évaluation des risques et pour préparer le rapport; dans le texte, toute mention particulière de ces documents porte un numéro entre crochets (p. ex., [réf. 1] pour le *Continuous Risk Management Guide*) :

1. SOFTWARE ENGINEERING INSTITUTE. *Continuous Risk Management Guide*, Pittsburgh, Carnegie Mellon University, 1996.
2. CANADA. SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR. *Steering Governement into the Next Millennium: A Guide to Effective Business Continuity in Support of the Year 2000 Challenge = Cap sur le prochain millénaire au gouvernement :Guide de la gestion du risque et de la planification de mesures d'urgence relativement au problème de l'an 2000*, version 2.2, 14 octobre 1998.
3. CHARRETTE, R.N. *Software Engineering Risk Analysis and Management*, New York, McGraw Hill, 1989.
4. DEFENSE SYSTEMS MANAGEMENT COLLEGE. *Risk Management: Concepts and Guidance*, Ft. Belvoir (Virginie), le Collège, 1991.
5. UNISYS. CGI. *Year 2000 Preliminary Risk Assessment*, Ottawa, ministère du Développement des ressources humaines, décembre 1997.
6. CANADA. MINISTÈRE DU DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES. BUREAU DE VÉRIFICATION INTERNE. *System Under Development Audit, Preliminary Risk Assessment of the Year 2000 Project, Final Report*, Ottawa, le Ministère, février 1998.
7. CANADA. MINISTÈRE DU DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES. BUREAU DE VÉRIFICATION INTERNE. *Risk Assessment of Mission Critical National Applications, Infrastructure, Testing and Operations, Update No 2*, Ottawa, le Ministère, mai 1998.
8. CANADA. MINISTÈRE DU DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES. BUREAU DE VÉRIFICATION INTERNE. *SUD Audit of Client Systems and Services (CSS), Year 2000 Activities, Summary of Findings*, Ottawa, le Ministère, juin 1998.
9. CANADA. MINISTÈRE DU DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES. *Year 2000 Project Charter*, Ottawa.
10. CANADA. MINISTÈRE DU DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES. *HRDC Risk Management Plan*.

ANNEXE A - LISTE DES PARTICIPANTS À L'ÉVALUATION DES RISQUES

Les personnes suivantes de DRHC ont participé aux ateliers et entrevues organisés dans le cadre de l'évaluation pour aider à définir les risques de gestion du projet An 2000 à DRHC :

Atelier ou entrevue de définition des risques	**Nom**	**Secteur**
Travail	Wayne Mitchell	Ingénieur en prévention des incendies
	Ted Burton	Conseiller de programme, UCSST
	Mike Welsh	Technologue, Laboratoire d'hygiène industrielle
	Mark Inman	Agent de relations industrielles
	Michel Caron	Normes de travail et Équité en milieu de travail
	Brian Curry	SST, Prévention des incendies
Direction générale de l'investissement dans les ressources humaines (DGIRH)	Steve Old	Conseiller principal
	Christian Galave	Consultant
	Micheline Charron	Consultante
	Stéphane Guèvremont	Coordonnateur, projet An 2000
	Marthe Savoie	Gestionnaire, Coordination et Support, Développement social
	Warren Duthie	Analyste principal
	Cheryl Corbett	Bureau du projet An 2000
	Julie Lefebvre	Agente de programme
	Jean Wittenberg	Agent de programme
	Fred Gloade	Vérificateur, BVI
Politique stratégique, Ressources humaines, Services juridiques, Communications	Sharon Miller	Planification d'urgence
	Dave Anderson	Agent en ressources humaines, AC
	Gisèle Laviolette	Agente en ressources humaines, AC
	Cheryl Corbett	Bureau du projet An 2000
	Richard Cole	Planification stratégique, TPSGC
	Edgar Pommainville	Initiatives stratégiques et renouvellement du personnel
	Tom Kelly	Communications
	Frank Stanek	Communications
	Michèle René de Cotret	Services juridiques
	Gale Brady	Rémunération et avantages sociaux
	Sarah Muscroft	Planification et gestion de l'information, DGRH
	Joffre Ducharme	Services en développement organisationnel, DGRH
	Tom Boudreau	Planification et analyse des ressources humaines
	Robert St-Jean	Planification et gestion de l'information, DGRH
	Charles Larocque	Communications, Service des publications
	Micheline Drolet	Apprentissage et perfectionnement
	Nella Provenzano	Gestionnaire de secteurs

Atelier ou entrevue de définition des risques	Nom	Secteur
Assurance	Steve Brown	Politique des appels et automatisation
	André Hurtubise	Enquêtes et Contrôle
	Céline Cabana	Admissibilité aux prestations
	Wayne Kerik	Services du programme d'assurance
	Michael Winterburn	Vérificateur, BVI
Programmes de soutien du revenu (PSR)	Brian R. Tetreault	Conseiller des affaires courantes
	Claudette Bédard	Conseillère en ressources humaines
	Guy Roy	Bureau d'autorisation des changements (Soutien des systèmes administratifs)
	Elaine Willcock	Chef, Systèmes du RPC
	Peggy Mahdi	Directrice, Soutien des systèmes administratifs
	Sharon Lamarche	Équipe de l'établissement de rapports des bases de données
	Susan Pulkki	Gestionnaire, Assurance de la qualité et Essais de réception
	Gillian Cantello	Coordonnatrice de la planification d'urgence pour l'an 2000
	Dalal Esber	Gestionnaire de projet
	Michael Winterburn	Vérificateur, BVI
	Paul LePage	Vérificateur, BVI
	Carl Brazeau	Gestion du lancement du RPSSR - An 2000
	Tom Hickson	Gestionnaire, Exécution du programme de la SV
	Norm Murchison	Programmes
	Dan Giroux	Gestion du lancement du RPSSR
	Bernie Henry	TPSGC
	Joanne Bélisle	Intégration et planification des systèmes administratifs
	Brodie Harrington	Services nationaux des renseignements et des prestations
	Michel Tremblay	Législation
Services financiers et administratifs (SFA)	Jacques Cormier	Analyste financier
	Roger Houle	Services financiers
	Allan Peace	Chef de projet p. i., Politique et Systèmes
	Louise Guertin	Analyste, Politique et Systèmes
	Keith Jevons	Vérificateur, BVI
	Paul LePage	Vérificateur, BVI
	Roger Moore	Gestion des biens
	Randy Hynes	Analyste financier, Politique et Systèmes
	Norm Burke	Analyste financier, Opérations comptables
	Kevin Weatherbee	Agent, Services des télécommunications
	Ray Bullard	Gestion de l'information, Protection des renseignements personnels et Sécurité
	Bernie St. Martin	Opérations comptables

Atelier d'examen des risques	Nom	Secteur
SFA (suite)	Pierrette Grenier	Biens ministériels
	Gillian Cantello	Planification d'urgence pour l'an 2000
	Sharon Miller	Planification d'urgence pour l'an 2000
	Susan Pulkki	PSR
	Linda Mayville	Bureau du projet An 2000
	Brian Curry	Travail
	Lili Ste-Marie	Services juridiques
	Stéphane Guèvremont	DGIRH
	Fred Gloade	Bureau de vérification interne

ANNEXE B - MATRICE D'ESTIMATION GLOBALE DES RISQUES

Le tableau suivant, la « liste des risques », présente les risques de gestion du projet An 2000 de DRHC définis durant l'évaluation.

Légende des attributs des risques :

Probabilité : **F** (faible), **M** (moyenne), **É** (élevée)
Impact : **F** (faible), **M** (moyen), **É** (élevé)
Délai : **C** (court terme~3 mois), **M** (moyen terme~6 mois), **L** (long terme : an 2000, horizon de l'événement ou date de défaillance)
Source de risque : **I** (manque d'information), **C** (manque de contrôle sur le budget, les ressources humaines, etc.), **T** (manque de temps)
Réaction au risque : **As** (Assumer – ne rien faire), **Év** (Éviter – appliquer des mesures d'atténuation avant que le risque ne se manifeste), **C** (Contrôler – prendre des mesures après que le risque s'est matérialisé), **T** (Déléguer le risque à un tiers)

Rang	Id. du risque	Description du risque	Contexte	Probabilité	Impact	Échéance	Facteur	Réponse
1	Ignorance de la situation de certains partenaires ou fournisseurs	La situation de certains partenaires ou fournisseurs externes de DRHC par rapport à l'an 2000 est indéterminée ou difficile à évaluer. Les clients de DRHC pourraient ne pas recevoir les produits ou services attendus si un partenaire ou un fournisseur externe du Ministère éprouve une défaillance due à l'an 2000. Les pannes de produits ou services pourraient aussi avoir des incidences sur la planification d'urgence. Les ressources pourraient ne pas être employées de la façon la plus rentable si l'on ignore certains des liens qu'entretient le Ministère. Il faudra élaborer des plans d'urgence dans certains cas.	Partenaires ou fournisseurs externes de la **Politique stratégique, des RH, des Services juridiques** et des **Communications** (***la liste n'est pas nécessairement complète***) : • TPSGC pour les installations et les systèmes de paye et de pensions • les fournisseurs de services de télécommunications • Revenu Canada • Statistique Canada • le ministère de la Justice • la CFP • les mandataires • les banques • les provinces (accords féd.-prov.) • les partenaires du secteur privé					
1	(suite)		Partenaires ou fournisseurs externes des **PSR** (***la liste n'est pas nécessairement complète***) : • Revenu Canada • la RRQ (Régie des rentes du Québec) • les partenaires internationaux • les fournisseurs tiers (formulaires) • TPSGC • les banques • les fournisseurs de services de télécommunications • la Société canadienne des postes					

Rang	Id. du risque	Description du risque	Contexte	Probabilité	Impact	Échéance	Facteur	Réponse
			Partenaires ou fournisseurs externes du **Travail** (***la liste n'est pas nécessairement complète***) : • aucun partenaire ou fournisseur n'est jugé vulnérable Partenaires ou fournisseurs externes de la **DGIRH** (***la liste n'est pas nécessairement complète***) : • les banques • les organisations non gouvernementales (ONG et conseils sectoriels) • les conseils de bandes • les tiers qui fournissent des services (YMCA) • les compagnies d'assurance (PATA) • les autres ministères • les provinces • les organismes internationaux • les fournisseurs de services Internet • les fournisseurs de services de télécommunications Partenaires ou fournisseurs externes des **SFA** (***la liste n'est pas nécessairement complète***) : • les organismes de sécurité • les fournisseurs de services de télécommunications • les fournisseurs de services de téléphonie cellulaire • Ryder (voyages) • TPSGC (paye, installations) • Statistique Canada • les agences de recouvrement privées (6) • les vérificateurs (offres à commandes ou contrats) • les fournisseurs tiers (formulaires) Partenaires ou fournisseurs externes de l'**Assurance-emploi** (***la liste n'est pas nécessairement complète***) : • les employeurs • les bureaux auxiliaires • les télétravailleurs • les télécentres • les relations inter-États • les banques (dépôt direct)	É	É	C	I	Év
2	Arrêts de travail	Le travail pourrait être perturbé ou interrompu en raison de nombreuses contraintes, comme la Norme générale de classification (NGC), des conflits de travail possibles ou des campagnes de grèves du zèle. Si certaines ressources humaines ne sont plus productives, cela pourrait retarder une partie des activités liées à l'an 2000 ou réduire les niveaux de service dans certaines fonctions de gestion, y compris nuire à la continuité des activités.	DRHC doit évaluer et classifier tous les postes du Ministère conformément à la nouvelle loi sur la NGC, ce qui pourrait modifier les niveaux de responsabilité et les salaires. L'opération de reclassification et ses résultats pourraient nuire à la productivité de diverses personnes. Le groupe des CS doit renégocier sa convention collective à l'été 1999.	É	É	C	C	T

Rang	id. du risque	Description du risque	Contexte	Probabilité	Impact	Échéance	Facteur	Réponse
3	Incapacité des entreprises à livrer les RDE à nos clients	Les employeurs étant vulnérables aux pannes lors du passage à l'an 2000, ils ne pourront peut-être pas fournir les relevés d'emploi (RDE). Les clients auraient donc du mal à prouver leur admissibilité à de nouvelles prestations d'a.-e. (les prestataires actuels n'auraient pas ce problème). Les prestataires sans aucun document de travail (talons de chèques de paye ou autres) pourraient avoir de la difficulté à prouver qu'ils sont admissibles à l'assurance-emploi. L'aide à ces personnes, ou même à celles qui possèdent des documents prouvant leur admissibilité, alourdira la charge de travail du personnel, qui devra créer de nouveaux RDE.	Le processus actuel repose sur les employeurs, qui doivent remettre les renseignements des RDE pour permettre au Ministère d'établir et d'offrir les prestations d'a.-e.	É	É	L	C	Év
4	Promulgation de nouvelles lois	Même s'il prévoit respecter ses échéances actuelles pour les activités indispensables, le Ministère doit continuer sur sa lancée pour s'occuper des secteurs d'activité non indispensables. Toute nouvelle loi promulguée aura donc quand même un impact sur l'échéance de janvier 2000. Il faudra peut-être modifier les processus de gestion actuels pour répondre aux exigences législatives. En outre, on pourrait manquer de ressources pour apporter les changements nécessaires (analyse, modifications et mise à l'essai), ce qui rendrait DRHC incapable de respecter ses engagements face à la loi.	Le Rapport Brauter/Westcott sur l'état de préparation à l'an 2000, présenté au Cabinet en février 1998, énonçait des préoccupations face aux changements législatifs, réglementaires et administratifs. Voici quelle a été la réponse du gouvernement : « Le Secrétaire du Conseil du Trésor a demandé aux sous-ministres de remettre à plus tard toute initiative TI qui n'est pas directement liée aux mesures correctives en vue de l'an 2000. Les mémoires au Cabinet et les présentations au Conseil du Trésor doivent dorénavant comporter une évaluation de leur impact sur les préparatifs en vue de l'an 2000. » Même si le gouvernement a demandé que l'on reporte tout nouveau projet informatique non directement lié à l'an 2000, la nécessité d'obtenir une évaluation d'impact ne suffira peut-être pas à empêcher la promulgation de lois qui exigent des changements indirectement liés à l'an 2000.	É	É	M	C	T
5	Baisse de la capacité opérationnelle des SFA	Comme le SGM ne sera pas entièrement mis en oeuvre, certaines fonctions ne seront pas terminées selon l'échéancier de projet d'origine. Par conséquent, la capacité opérationnelle des Services financiers et administratifs pourrait être réduite pour certaines activités non indispensables. (On appliquera le plan d'urgence du SSGL pour assurer le maintien de la capacité pour les activités indispensables.)	Le Système de gestion ministériel (SGM) est un système de remplacement très important pour les Services financiers et administratifs (SFA). L'échéancier du SGM est déjà serré. Récemment, on a commencé la conversion à l'an 2000 de l'ancien système à remplacer (plan d'urgence du SSGL).	É	É	C	T	Év
6	Interruption du service aux kiosques	Certains kiosques pourraient ne pas être disponibles dans les régions qui n'auront pas les ressources pour mettre en oeuvre la solution de remplacement des kiosques DOS. De plus, les kiosques situés à l'extérieur des bureaux de DRHC pourraient ne pas être accessibles en raison de pannes causées par le bogue de l'an 2000 dans les édifices où ils se trouvent. Les services pourraient être interrompus dans certaines régions si les kiosques DOS tombent en panne à cause de l'an 2000.	Les kiosques DOS, qui ne sont pas prêts pour l'an 2000, doivent être mis hors service à la fin de 1999. La DGIRH ou les régions n'auront peut-être pas les fonds nécessaires pour mettre en oeuvre dans leur intégralité (matériel, intégration, mise à l'essai etc.) les kiosques conformes à l'an 2000 qui doivent remplacer les kiosques DOS.	É	É	L	C	Év

Rang	Id. du risque	Description du risque	Contexte	Probabilité	Impact	Échéance	Facteur	Réponse
7	Élimination progressive du PATA avant celle des activités des systèmes	L'élimination progressive du PATA pourrait influencer les systèmes de soutien des activités du programme. Il est possible que les activités des systèmes liées au PATA soient compromises.	Il est possible que l'élimination progressive du Programme d'adaptation pour les travailleurs âgés (PATA) ait un effet sur les activités des systèmes de soutien. DRHC devra déterminer s'il existe d'autres cas semblables à celui du PATA.	M	É	M	C	Év

ANNEXE C - FICHES DE RENSEIGNEMENTS SUR LE RISQUE

Les fiches de renseignements sur le risque, inspirées du guide de continuité des activités du Secrétariat du Conseil du Trésor [réf. 2], sont présentées par ordre d'importance de chaque risque. Nous avons inclus les sections 1 à 4 et omis la section 5 : nous n'avons pas établi de plan d'action (ou de stratégie d'atténuation détaillée) pour chaque risque, car cela n'entrait pas dans le mandat de la présente évaluation des risques.

FICHE DE RENSEIGNEMENTS SUR LE RISQUE **(PARTIE 1 – À remplir absolument, conformément à la politique du SCT)**		
Ministère/organisme : DRHC		
1. RENSEIGNEMENTS SUR L'ÉVALUATION DU RISQUE		
Rang : 1	**Id. du risque :** Ignorance de la situation de certains partenaires ou fournisseurs	**Identifié le :** novembre 1998
Description du risque : La situation de certains partenaires ou fournisseurs externes de DRHC par rapport à l'an 2000 est indéterminée ou difficile à évaluer. Les clients de DRHC pourraient ne pas recevoir les produits ou services attendus si un partenaire ou un fournisseur externe du Ministère éprouve une défaillance due à l'an 2000. Les pannes de produits ou services pourraient aussi avoir des incidences sur la planification d'urgence. Les ressources pourraient ne pas être employées de la façon la plus rentable si l'on ignore certains des liens qu'entretient le Ministère. Il faudra élaborer des plans d'urgence dans certains cas.		

Contexte :

Partenaires ou fournisseurs externes de la **Politique stratégique**, des **RH**, des **Services juridiques** et des **Communications** (*la liste n'est pas nécessairement complète*) :

- TPSGC pour les installations et les systèmes de paye et de pensions
- les fournisseurs de services de télécommunications
- Revenu Canada
- Statistique Canada
- le ministère de la Justice
- la CFP
- les mandataires
- les banques
- les provinces (accords fed.-prov.)
- les partenaires du secteur privé

Partenaires ou fournisseurs externes des **PSR** (***la liste n'est pas nécessairement complète***) :

- Revenu Canada
- la RRQ (Régie des rentes du Québec)
- les partenaires internationaux
- les fournisseurs tiers (formulaires)
- TPSGC
- les banques
- les fournisseurs de services de télécommunications
- la Société canadienne des postes

Partenaires ou fournisseurs externes du **Travail** (***la liste n'est pas nécessairement complète***) :

Aucun partenaire ou fournisseur n'est jugé vulnérable.

Partenaires ou fournisseurs externes de la **DGIRH** (***la liste n'est pas nécessairement complète***) :

- les banques
- les organisations non gouvernementales (ONG et conseils sectoriels)
- les conseils de bandes
- les tiers qui fournissent des services (YMCA)
- les compagnies d'assurance (PATA)
- les autres ministères
- les provinces
- les organismes internationaux
- les fournisseurs de services Internet
- les fournisseurs de services de télécommunications

Partenaires ou fournisseurs externes des **SFA** (***la liste n'est pas nécessairement complète***) :

- les organismes de sécurité
- les fournisseurs de services de télécommunications
- les fournisseurs de services de téléphonie cellulaire
- Ryder (voyages)
- TPSGC (paye, installations)
- Statistique Canada
- les agences de recouvrement privées (6)
- les vérificateurs (offres à commandes ou contrats)
- les fournisseurs tiers (formulaires)

Partenaires ou fournisseurs externes de l'**Assurance-emploi** (***la liste n'est pas nécessairement complète***) :

- les employeurs
- les bureaux auxiliaires
- les télétravailleurs
- les télécentres
- les relations inter-États
- les banques (dépôt direct)

Probabilité :	Élevée				
Impact sur le projet :	Élevé				
Délai :	Court terme				
Source :	Manque d'information				
Réaction :	Éviter	**Renvoyé à un niveau plus élevé :**	Autre _____	☐	
			SCT ☐	SM	☐
			SMA ☐	Com. dir.	☐

2. RENSEIGNEMENTS SUR LA GESTION DU RISQUE

Confiée à :	**Date d'exécution du plan d'action :**
DRHC / SFA	30 novembre 1998

Aperçu de la stratégie de gestion du risque :

Obtenir davantage d'informations sur la préparation ou la conformité à l'an 2000 des partenaires ou fournisseurs externes de DRHC.

Voici les activités dont se compose cette stratégie :

1. Établir une structure d'autorité du projet An 2000 pour le volet « gestion » de DRHC, ceci pour évaluer la situation des partenaires ou des services de gestion du Ministère par rapport à l'an 2000. Ce volet « gestion » pourrait aussi s'inspirer de la structure d'autorité existante du projet An 2000. La structure d'autorité en matière de gestion doit s'assurer que l'on ait affecté les responsabilités de planification et de contrôle, dans le cadre desquelles on aura mandaté des ressources pour vérifier si les partenaires ou les services de gestion du Ministère sont prêts pour l'an 2000 ou conformes aux exigences ministérielles en la matière; c'est au palier ministériel que l'on prendra les décisions et que l'on offrira des conseils pour soutenir les paliers inférieurs.
2. Il faut adopter une méthode ou un processus de vérification de la préparation ou de la conformité à l'an 2000 des partenaires ou services de gestion de DRHC. Le volet « gestion » pourrait aussi s'inspirer de la méthode existante du projet An 2000 le cas échéant : dresser l'inventaire des partenaires ou services de gestion de DRHC et en évaluer la vulnérabilité ou les possibilités de défaillance, puis s'assurer qu'ils soient rendus conformes à l'an 2000 (ou confirmer leur conformité).

Indicateurs/symboles de matérialisation du risque :	**Méthode de collecte :**
1. Inventaire incomplet des partenaires ou fournisseurs externes	1. Inspection ou vérification manuelle
2. État inconnu de certains partenaires ou services	2. Inspection ou vérification manuelle
3. Manque d'information sur les partenaires ou fournisseurs externes	3. Lettres, communication directe (ou autres moyens de communication)

3. RENSEIGNEMENTS SUR LES ACTIVITÉS

Fonction(s) :	· Politique stratégique · Ressources humaines · Services juridiques · Communications · PSR · Travail · DGIRH · Services financiers et administratifs · Assurance-emploi	**Criticalité**	Administration fédérale Ministère/organisme ☐
Impact sur les activités :	Certaines fonctions de gestion de DRHC pourraient ne pas être en mesure d'offrir des produits ou services si, dans la chaîne de l'offre, les partenaires ou fournisseurs externes de DRHC sont tenus d'exécuter ces services.		
Plan d'urgence :	À déterminer		
Déclencheur :	À déterminer		

4. RENSEIGNEMENTS SUR L'ÉTAT	
État : Actif	**Date de l'état :** Novembre 1998
Approbation :	**Date de fermeture :**
Raison de la fermeture :	

FICHE DE RENSEIGNEMENTS SUR LE RISQUE

(PARTIE 1 – À remplir absolument, conformément à la politique du SCT)

Ministère/organisme : DRHC

1. RENSEIGNEMENTS SUR L'ÉVALUATION DU RISQUE

Rang : 2	**Id. du risque :** Arrêts de travail	**Identifié le :** novembre 1998

Description du risque :

Le travail pourrait être perturbé ou interrompu en raison de nombreuses contraintes, comme la Norme générale de classification (NGC), des conflits de travail possibles ou des campagnes de grèves du zèle.

Si certaines ressources humaines ne sont plus productives, cela pourrait retarder une partie des activités liées à l'an 2000 ou réduire les niveaux de service dans certaines fonctions de gestion, y compris nuire à la continuité des activités.

Contexte :

DRHC doit évaluer et classifier tous les postes du Ministère conformément à la nouvelle loi sur la NGC, ce qui pourrait modifier les niveaux de responsabilité et les salaires. L'opération de reclassification et ses résultats pourraient nuire à la productivité de diverses personnes.

Le groupe des CS doit renégocier sa convention collective à l'été 1999.

Probabilité :	Élevée				
Impact sur le projet :	Élevé				
Délai :	Court terme				
Source :	Manque de contrôle				
Réaction :	Déléguer la gestion du risque	**Renvoyé à un niveau plus élevé :**	Autre _____		☐
			SCT	SM	☐
			SMA ☐	Com. dir.	☐

2. RENSEIGNEMENTS SUR LA GESTION DU RISQUE

Confiée à :	**Date d'exécution du plan d'action :**
Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT)	30 novembre 1998

Aperçu de la stratégie de gestion du risque :	
Exercer davantage de contrôle ou d'influence sur les aspects qui causent les arrêts de travail. Voici les activités dont se compose cette stratégie : 1. Communiquer officiellement au SCT la décision de lui déléguer la gestion de ce risque. 2. S'assurer que le SCT accepte de gérer ce risque.	
Indicateurs/symboles de matérialisation du risque : 1. Discussions ou demandes de renseignements des employés au sujet de la NGC et de son impact sur leurs emplois (responsabilités, salaires, etc.) 2. Rumeurs ou diffusion dans les médias des dates de grèves ou de l'achoppement des négociations entre le groupe des CS et le SCT. 3. Baisse de la productivité ou refus de travailler.	**Méthode de collecte :** 1. Courriels, lettres (ou autres moyens de communication) de la part des employés. Les demandes de renseignements adressées au service des ressources humaines permettraient aussi de savoir si les employés sont préoccupés. 2. Conversations, médias. 3. Inspection visuelle.

3. RENSEIGNEMENTS SUR LES ACTIVITÉS			
Fonction(s) :	Toutes	**Criticalité**	Administration fédérale Ministère/organisme
Impact sur les activités :	Certaines activités An 2000 (conversion des actifs, élaboration des plans d'urgence, etc.) pourraient accuser du retard, ce qui risque de baisser les niveaux de service de certaines fonctions de gestion ou d'interrompre les activités.		
Plan d'urgence :	À déterminer		
Déclencheur :	À déterminer		

4. RENSEIGNEMENTS SUR L'ÉTAT	
État : Actif	**Date de l'état :** Décembre 1998
Approbation :	**Date de fermeture :**
Raison de la fermeture :	

FICHE DE RENSEIGNEMENTS SUR LE RISQUE

(PARTIE 1 – À remplir absolument, conformément à la politique du SCT)

Ministère/organisme : DRHC

1. RENSEIGNEMENTS SUR L'ÉVALUATION DU RISQUE

Rang : 3	**Id. du risque :** Incapacité des entreprises à livrer les RDE à nos clients	**Identifié le :** novembre 1998

Description du risque :

Les employeurs étant vulnérables aux pannes lors du passage à l'an 2000, ils ne pourront peut-être pas fournir les relevés d'emploi (RDE). Les clients auraient donc du mal à prouver leur admissibilité à de nouvelles prestations d'a.-e. (les prestataires actuels n'auraient pas ce problème).

Les prestataires sans aucun document de travail (talons de chèques de paye ou autres) pourraient avoir de la difficulté à prouver qu'ils sont admissibles à l'assurance-emploi. L'aide à ces personnes, ou même à celles qui possèdent des documents prouvant leur admissibilité, alourdira la charge de travail du personnel, qui devra créer de nouveaux RDE.

Contexte :

Le processus actuel repose sur les employeurs, qui doivent remettre les renseignements des RDE pour permettre au Ministère d'établir et d'offrir les prestations d'a.-e.

Probabilité :	Élevée					
Impact sur le projet :	Élevé					
Délai :	Long terme					
Source :	Manque de contrôle					
Réaction :	Éviter	**Renvoyé à un niveau plus élevé :**	Autre _____	☐		
			SCT	☐	SM	☐
			SMA	☐	Com. dir.	☐

2. RENSEIGNEMENTS SUR LA GESTION DU RISQUE

Confiée à :	**Date d'exécution du plan d'action :**
Assurance-emploi	30 novembre 1998

Aperçu de la stratégie de gestion du risque :

Exercer un meilleur contrôle sur l'obtention des relevés d'emploi grâce à une stratégie de communication avec les employeurs et les employés.

Voici les activités dont se compose cette stratégie :

1. Établir une stratégie de communication à l'intention des employeurs pour :
   - les informer de la préparation ou de la conformité à l'an 2000 de DRHC;
   - les informer des exigences de remise des RDE à DRHC à l'heure actuelle;
   - s'assurer qu'ils disent à leurs employés de conserveur leurs talons de chèques de paye à partir de maintenant.
2. Établir une stratégie de communication à l'intention des employés pour :
   - s'assurer qu'ils comprennent qu'en l'absence de RDE, ils peuvent présenter une demande d'a.-e. par d'autres moyens, comme en utilisant leurs talons de chèques de paye.
3. S'assurer qu'il existe des solutions de rechange aux méthodes existantes de traiter les demandes d'a.-e. (c.-à-d. ce qui constitue une preuve acceptable), comme l'utilisation de talons de chèques de paye ou de déclarations sous serment, et que l'on ait les ressources nécessaires pour les appliquer.

Indicateurs/symboles de matérialisation du risque :	**Méthode de collecte :**
1. Employeurs et employés voulant savoir comment les demandes de prestations d'a.-e. seront traitées.	1. Inspection visuelle, courrier et autres moyens de communication
2. Plaintes selon lesquelles les demandes d'a.-e. ne seraient pas établies ou les prestations ne seraient pas versées.	2. Conversations téléphoniques, courrier et autres moyens de communication

3. RENSEIGNEMENTS SUR LES ACTIVITÉS

Fonction(s) :	Assurance-emploi – Prestations d'a.-e.	**Criticalité**	Administration fédérale Ministère/organisme ☐
Impact sur les activités :	Les prestataires seront peut-être incapables de présenter des demandes ou de recevoir des prestations d'a.-e. s'ils ne peuvent pas fournir à DRHC les RDE ou les talons de chèques de paye remis par leurs employeurs.		
Plan d'urgence :	À déterminer		
Déclencheur :	À déterminer		

4. RENSEIGNEMENTS SUR L'ÉTAT

État : Actif	**Date de l'état :** Novembre 1998
Approbation :	**Date de fermeture :**
Raison de la fermeture :	

FICHE DE RENSEIGNEMENTS SUR LE RISQUE

(PARTIE 1 – À remplir absolument, conformément à la politique du SCT)

Ministère/organisme : DRHC

1. RENSEIGNEMENTS SUR L'ÉVALUATION DU RISQUE

Rang : 4	**Id. du risque :** Promulgation de nouvelles lois	**Identifié le :** novembre 1998

Description du risque :

De nouvelles lois pourraient être promulguées.

Il faudra peut-être modifier les processus de gestion actuels pour répondre aux exigences législatives. En outre, on pourrait manquer de ressources pour apporter les changements nécessaires (analyse, modifications et mise à l'essai), ce qui rendrait DRHC incapable de respecter ses engagements face à la loi.

Contexte :

Le Rapport Braiter/Westcott sur l'état de préparation à l'an 2000, présenté au Cabinet en février 1998, énonçait des préoccupations face aux changements législatifs, réglementaires et administratifs. Voici quelle a été la réponse du gouvernement : « Le Secrétaire du Conseil du Trésor a demandé aux sous-ministres de remettre à plus tard toute initiative TI qui n'est pas directement liée aux mesures correctives en vue de l'an 2000. Les mémoires au Cabinet et les présentations au Conseil du Trésor doivent dorénavant comporter une évaluation de leur impact sur les préparatifs en vue de l'an 2000. » (http://intranet.pwgsc.gc.ca/~intranet/fs-links-e.html).

Même si le gouvernement a demandé que l'on reporte tout nouveau projet informatique non directement lié à l'an 2000, la nécessité d'obtenir une évaluation d'impact ne suffira peut-être pas à empêcher la promulgation de lois qui exigent des changements indirectement liés à l'an 2000.

Probabilité :	Élevée				
Impact sur le projet :	Élevé				
Délai :	Moyen terme				
Source :	Manque de contrôle				
Réaction :	Déléguer la gestion du risque	**Renvoyé à un niveau plus élevé :**	Autre _____		☐
			SCT	SM	☐
			SMA ☐	Com. dir.	☐

2. RENSEIGNEMENTS SUR LA GESTION DU RISQUE

Confiée à :	**Date d'exécution du plan d'action :**
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada	30 novembre 1998

Aperçu de la stratégie de gestion du risque :	
Exercer davantage de contrôle ou d'influence sur la restriction des lois non liées à l'an 2000. Voici les activités dont se compose cette stratégie : 1. Communiquer officiellement au SCT la décision de lui déléguer la gestion de ce risque. 2. S'assurer que le SCT accepte de gérer ce risque. 3. Quelques suggestions possibles pour gérer le risque (mais il incomberait au SCT d'élaborer son propre plan d'action) : Offrir d'autres séances d'information aux sous-ministres en ce qui concerne l'état actuel du problème de l'an 2000, y compris les risques de gestion et les problèmes connus.	
S.21 (1)(a)(c)	
Indicateurs/symboles de matérialisation du risque : 1. Nouveaux projets de lois présentés au Parlement.	**Méthode de collecte :** 1. Diffusion dans les médias, communications de la part des sous-ministres, etc.

3. RENSEIGNEMENTS SUR LES ACTIVITÉS			
Fonction(s) :	Toutes	**Criticalité**	Administration fédérale Ministère/organisme
Impact sur les activités :	L'impact des nouveaux projets de loi est qu'ils peuvent faire naître le besoin de réaffecter des ressources (humaines et financières) à des activités non liées à l'an 2000. Ceci pourrait nuire à certaines initiatives menées dans le cadre de l'an 2000 et entraîner la non conformité ou la non préparation à l'an 2000 de certains systèmes de TI, et peut-être l'interruption des activités dans certains secteurs fonctionnels.		
Plan d'urgence :	À déterminer		
Déclencheur :	À déterminer		

4. RENSEIGNEMENTS SUR L'ÉTAT	
État : Actif	**Date de l'état :** Novembre 1998
Approbation :	**Date de fermeture :**
Raison de la fermeture :	

FICHE DE RENSEIGNEMENTS SUR LE RISQUE

(PARTIE 1 – À remplir absolument, conformément à la politique du SCT)

Ministère/organisme : DRHC

1. RENSEIGNEMENTS SUR L'ÉVALUATION DU RISQUE

Rang : 5	**Id. du risque :** Baisse de la capacité opérationnelle des SFA	**Identifié le :** novembre 1998

Description du risque :

Comme le Système de gestion ministériel (SGM) ne sera pas entièrement mis en oeuvre, certaines fonctions ne seront pas terminées selon l'échéancier de projet d'origine. Par conséquent, la capacité opérationnelle des Services financiers et administratifs pourrait être réduite pour certaines activités non indispensables. (On appliquera le plan d'urgence du SSGL pour assurer le maintien de la capacité opérationnelle des SFA).

Contexte :

Le Système de gestion ministériel (SGM) est un système de remplacement très important pour les Services financiers et administratifs (SFA). L'échéancier du SGM est déjà serré. Récemment, on a commencé la conversion à l'an 2000 de l'ancien système à remplacer.

Probabilité :	Élevée				
Impact sur le projet :	Élevé				
Délai :	Court terme				
Source :	Manque de temps				
Réaction :	Éviter	**Renvoyé à un niveau plus élevé :**	Autre _____	☐	
			SCT ☐	SM	☐
			SMA ☐	Com. dir.	☐

2. RENSEIGNEMENTS SUR LA GESTION DU RISQUE

Confiée à :	**Date d'exécution du plan d'action :**
Services financiers et administratifs	30 novembre 1998

Aperçu de la stratégie de gestion du risque :

Faire en sorte que les fonctions de gestion indispensables et non indispensables soient préservées, tout en réalisant le plus d'améliorations possibles.

Voici les activités dont se compose cette stratégie :

1. Trier les fonctions du SGM et les classer par ordre de priorité, puis répartir les ressources en conséquence. Pour cela, il faut déterminer si une quelconque fonction du SFA peut être retardée sans toucher des fonctions ou activités de gestion indispensables et, si c'est le cas, la supprimer de l'échéancier actuel des produits à livrer dans le cadre du projet.
2. Décider si la fonction du SGM que l'on se proposait de livrer permettra aux SFA de préserver un niveau de service acceptable; sinon, il faudra peut-être élaborer des plans d'urgence.

Indicateurs/symboles de matérialisation du risque :	**Méthode de collecte :**
1. Délais dépassés dans l'échéancier du projet 2. Rumeurs ou discussions au sein du personnel de projet voulant que l'échéancier soit irréaliste	1. Rapport d'étape (inspection) 2. Vérification ou discussion avec le personnel de projet

3. RENSEIGNEMENTS SUR LES ACTIVITÉS

Fonction(s) :	Services financiers et administratifs	**Criticalité**	Administration fédérale Ministère/organisme ☐
Impact sur les activités :	Des fonctions ou activités de gestion indispensables des SFA pourraient ne pas être opérationnelles si certaines fonctions du SGM ne sont pas disponibles d'ici l'an 2000.		
Plan d'urgence :	À déterminer		
Déclencheur :	À déterminer		

4. RENSEIGNEMENTS SUR L'ÉTAT

État : Actif	**Date de l'état :** Novembre 1998
Approbation :	**Date de fermeture :**
Raison de la fermeture :	

FICHE DE RENSEIGNEMENTS SUR LE RISQUE

(PARTIE 1 – À remplir absolument, conformément à la politique du SCT)

Ministère/organisme : DRHC

1. RENSEIGNEMENTS SUR L'ÉVALUATION DU RISQUE

Rang : 6	**Id. du risque :** Interruption du service aux kiosques	**Identifié le :** novembre 1998

Description du risque :

Certains kiosques, comme les Guichets emplois, pourraient ne pas être disponibles dans les régions qui n'auront pas les ressources pour mettre en oeuvre la solution de remplacement des kiosques DOS. De plus, les kiosques situés à l'extérieur des bureaux de DRHC pourraient ne pas être accessibles en raison de pannes causées par le bogue de l'an 2000 dans les édifices où ils se trouvent.

Les services pourraient être interrompus dans certaines régions si les kiosques DOS tombent en panne à cause de l'an 2000.

Contexte :

Les kiosques DOS, qui ne sont pas prêts pour l'an 2000, doivent être mis hors service à la fin de 1999.

La DGIRH ou les régions n'auront peut-être pas les fonds nécessaires pour mettre en oeuvre dans leur intégralité (matériel, intégration, mise à l'essai etc.) les kiosques conformes à l'an 2000 qui doivent remplacer les kiosques DOS.

Probabilité :	Élevée				
Impact sur le projet :	Élevé				
Délai :	Long terme				
Source :	Manque de contrôle				
Réaction :	Éviter	**Renvoyé à un niveau plus élevé :**	Autre _____	☐	
			SCT ☐	SM	☐
			SMA ☐	Com. dir.	☐

2. RENSEIGNEMENTS SUR LA GESTION DU RISQUE

Confiée à :	**Date d'exécution du plan d'action :**
DGIRH	30 novembre 1998

Aperçu de la stratégie de gestion du risque :

Exercer un contrôle sur la mise en oeuvre de la solution de remplacement des kiosques en vue de l'an 2000.

Voici les activités dont se compose cette stratégie :

1. Vérifier auprès de la Direction générale des systèmes de DRHC si les kiosques DOS sont convertis ou remplacés par des solutions conformes à l'an 2000.
2. S'assurer que chaque région qui utilise les anciens kiosques élabore un plan de mise en oeuvre qui indique ses besoins en ressources, accompagnés d'une matrice d'affectation des responsabilités.
3. S'assurer que chaque région dispose de ressources suffisantes pour mettre en oeuvre les kiosques An 2000.
4. Faire un suivi de la mise en oeuvre des solutions de remplacement des kiosques.

FICHE DE RENSEIGNEMENTS SUR LE RISQUE

(PARTIE 1 – À remplir absolument, conformément à la politique du SCT)

Ministère/organisme : DRHC

Indicateurs/symboles de matérialisation du risque :	**Méthode de collecte :**
1. La solution de remplacement des kiosques en vue de l'an 2000 accuse du retard. 2. Les régions n'ont pas suffisamment de ressources pour mettre en oeuvre la solution de remplacement des kiosques en vue de l'an 2000.	1. Rapports d'étape ou consultation de l'échéancier 2. Vérification et validation auprès des régions

3. RENSEIGNEMENTS SUR LES ACTIVITÉS

Fonction(s) :	DGIRH	**Criticalité**	Administration fédérale Ministère/organisme ☐
Impact sur les activités :	Certaines fonctions de gestion de la DGIRH, comme le Guichet emplois, pourraient ne pas être opérationnelles, et les activités pourraient être interrompues.		
Plan d'urgence :	À déterminer		
Déclencheur :	À déterminer		

4. RENSEIGNEMENTS SUR L'ÉTAT

État : Actif	**Date de l'état :** Novembre 1998
Approbation :	**Date de fermeture :**
Raison de la fermeture :	

FICHE DE RENSEIGNEMENTS SUR LE RISQUE

(PARTIE 1 – À remplir absolument, conformément à la politique du SCT)

Ministère/organisme : DRHC

1. RENSEIGNEMENTS SUR L'ÉVALUATION DU RISQUE

Rang : 7	**Id. du risque :** Élimination progressive du PATA avant celle des activités des systèmes	**Identifié le :** novembre 1998

Description du risque :

L'élimination progressive du Programme d'adaptation pour les travailleurs âgés (PATA) pourrait influencer les systèmes de soutien du programme.

Il ne sera peut-être pas possible de conclure les activités restantes du PATA convenablement (ou efficacement).

Contexte :

Il est possible que l'élimination progressive du Programme d'adaptation pour les travailleurs âgés (PATA) ait un effet sur les activités des systèmes de soutien. DRHC devra déterminer s'il existe d'autres cas semblables à celui du PATA.

Probabilité :	Moyenne					
Impact sur le projet :	Élevé					
Délai :	Moyen terme					
Source :	Manque de contrôle					
Réaction :	Éviter	**Renvoyé à un niveau plus élevé :**	Autre _____	☐		
			SCT ☐		SM	☐
			SMA ☐		Com. dir.	☐

2. RENSEIGNEMENTS SUR LA GESTION DU RISQUE

Confiée à :	**Date d'exécution du plan d'action :**
DGIRH	30 novembre 1998

Aperçu de la stratégie de gestion du risque :	
Exercer un contrôle sur l'élimination progressive de certains systèmes par rapport aux activités de gestion qu'ils soutiennent. Voici les activités dont se compose cette stratégie : 1. Examiner les plans d'élimination progressive de divers systèmes. 2. Déterminer les activités restantes ou en instance dans les secteurs fonctionnels touchés (une partie de l'analyse pourra s'appuyer sur les données historiques). 3. Communiquer tout écart défavorable aux propriétaires de la fonction de gestion et aux propriétaires de l'élément d'actif. 4. Replanifier l'élimination progressive en tenant compte de la charge de travail estimée en cas de panne due à l'an 2000. 5. Si la replanification se prolonge au delà de la date des pannes dues à l'an 2000, les propriétaires de la gestion de gestion et les propriétaires de l'élément d'actif devront décider si les activités restantes exigent le soutien du système ou s'il faut appliquer un plan d'urgence.	
Indicateurs/symboles de matérialisation du risque : 1. La charge de travail estimée pour certaines activités se prolonge au delà de la date prévue de leur élimination progressive.	**Méthode de collecte :** 1. Analyse du plan ou de l'échéancier d'élimination progressive et de la charge de travail restante

3. RENSEIGNEMENTS SUR LES ACTIVITÉS			
Fonction(s) :	1. DGIRH - PRPPH	**Criticalité**	Administration fédérale ☐ Ministère/organisme
Impact sur les activités :	1. PRPPH – Certains paiements du régime du PRPPH ne seront peut-être pas réglés à temps si l'on ne dispose plus du système du PRPPH.		
Plan d'urgence :	À déterminer		
Déclencheur :	À déterminer		

4. RENSEIGNEMENTS SUR L'ÉTAT	
État : Actif	**Date de l'état :** Novembre 1998
Approbation :	**Date de fermeture :**
Raison de la fermeture :	